ISPA Measure 2003 RO 16 P PA 012

EuropeAid/119629/D/SV/RO

Task A: Program de imbunatatire a performantei financiare si operationale (FOPIP)

Strategia de Benchmarking

Varianta preliminara 1

Ianuarie 2007

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

1. INTRODUCERE
- 1.1 Obiective
- 1.2 Conceptul de benchmarking
- 1.3 Utilizarea curenta a benchmarkingului in Romania

2 ADOPTAREA BENCHMARKINGULUI IN ROMANIA
- 2.1 Experienta in MUDP II
- 2.2 Experienta ARA
- 2.3 Proiectul de imbunatatire a managementului serviciilor municipale

3 METODOLOGIA DE BENCHMARKIG
- 3.1 Formele de benchmarking
- 3.2 Procesul
- 3.3 Etapa de planificare
- 3.4 Etapa de analiza
- 3.5 Etapa de actiune
- 3.6 Beneficii
- 3.7 Instrumente si tehnici

4 STRATEGIA DE BENCHMARKING PROPUSA
- 4.1 Strategia propusa
- 4.2 Benchmarkuri propuse
- 4.3 Sistemul de benchmarking bazat pe web
- 4.4 Revizuirea sistemului national actual al idicatorilor de performanta pentru companiile de apa in cooperare cu ANRSC si ARA

5. CONCLUZII

ANEXE

Anexa A
Anexa B
Anexa C

Scanned with OKEN Scanner

ABREVIERI

ANRSC	-	Autoritatea Nationala de Reglementare pentru Serviciile Publice de Gospodarie Comunala
ARA	-	Asociatia Romana a Apei
DMA's	-	Zone contorizate
EBRD	-	Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare
FOPIP	-	Program de imbunatatire a performantelor financiare si operationale
IFI's	-	Institutii Financiare Internationale
ISPA	-	Instrument Structural de Pre-Aderare
IWA – CEO	-	Asociatia Internationala a Apei – Director Executiv
Km	-	Kilometru
MIS	-	Management Information System
MMGA	-	Ministerul Mediului si Gospodaririi Apelor
MUDP II	-	Program de Dezvoltare a Utilitatilor Municipale – Etapa 2
NGO's	-	Organizatii Non-guvernamentale
No.	-	Numar
PCU	-	Unitatea de coordonare a proiectului
PHARE	-	Poland Hungary Assistance for the Restructuring of the Economy
POS	-	Program Operational Sectorial
SQL	-	Structured Query Language
TOR	-	Termeni de referinta
TQM	-	Managementul Calitatii Totale

Scanned with OKEN Scanner

1. INTRODUCERE

1.1 Obiective

Aceasta lucrare a fost realizata pentru a rapunde cerintelor Termenilor de Referinta (TOR) ai contractului "Asistenta tehnica pentru intarirea capacitatii institutionale a Beneficiarilor Finali ISPA in sectorul de apa si apa uzata din Romania" facand parte din masura ISPA 2003/RO/16/P/PA/012.

In conformitate cu TOR, obiectivele acestei lucrari sunt:

- Elaborarea unei strategii de benchmarking adaptata nevoilor societatilor de apa din programul FOPIP.
- Revizuirea prezentului sistem national de indicatori de performanta pentru societatile de apa in coordonare cu ANRSC si ARA.
- Elaborarea unui sistem national de benchmarking bazat pe tehnologia web, unde societatile de utilitati participante pot introduce si primi date in mod direct.

Benchmarkingul, utilizarea indicatorilor de performanta, reprezinta o tehnica importanta si extrem de utila pentru imbunatatirea performantei si mentinerea avantajului competitiv. Acesta este un instrument de comparare a performantei ce permite aplicarea celei mai bune practici intr-un mod masurabil, o cerinta importanta, mai ales in Romania de astazi, cand odata cu aderarea la Uniunea Europeana, aceasta trebuie sa demonstreze imbunatatirea performantelor, in special in sectorul de apa si apa uzata.

Prin urmare, aceasta lucrare sintetizeaza problemele cheie legate de benchmarking avand urmatoarele scopuri:

- Sa ofere societatilor de apa si apa uzata un instrument eficient pentru a monitoriza si imbunatati propria performanta;
- Sa ofere Ministerului Mediului si Gospodaririi Apelor, organul administrativ responsabil cu aplicarea POS Mediu, un instrument usor de aplicat in colectarea datelor din sectoarele operationale in scopul obtinerii unei imagini de ansamblu a sectorului de apa si apa uzata.

Rolul benchmarkingului in cresterea competitivitatii societatilor este semnificativ. Acesta nu peremite doar comparatii la nivelul politicilor interne ci si in planul extern societatii. In sectorul serviciilor municipale aceasta comparatie poate fi extinsa pentru a acoperii alti operatori nationali sau chiar internationali. Prin urmare acesta se constituie intr-un vehicul eficient in dezvoltarea de baze de date pentru Institutiile Financiare Internationale (IFI's).

Aceasta lucrare nu urmareste sa anuleze Indicatorii de Performanta (PI's) elaborati de ANRSC sau pe aceia inclusi in contractele de concesiune ci, mai degraba doreste suplimentarea acestora. Initial se intentioneaza ca indicatorii de performanta selectati si definiti in aceasta lucrare sa fie folositi in scopuri comparative pe durata acestui proiect. Vor fi folositi si indicatori de performanta suplimentari esentiali scopurilor benchmarking-ului si selectati conform cerintelor definite.

Scanned with OKEN Scanner

1.2. Conceptul de benchmarking

Benchmarking-ul este o metoda structurata, practicata in lumea intreaga, prin care se identifica masurile de performanta si se adapteaza pentru a imbunatati performantele si calitatea. A fost lansata de XEROX in 1980 si a fost folosita intens de atunci. In mod notabil, sectorul public de apa din Olanda foloseste acest instrument pentru a monitoriza performanta individuala a companiei, comparativ cu alte companii din sectorul de apa si pentru a imbunatatii zonele in care altii au performante mai bune. Este una din cele mai eficiente mijloace disponibile in ziua de azi pentru a imbunatati performanta unei organizatii. Benchmarking-ul este strans legat de notiunea de Management Total al Calitatii (TQM).
Benchmarking-ul si masurile sale de performanta pot lua diverse forme; in primul rand, prin concentrarea pe factori "interni" sau "externi"poate fi folosit in doua moduri, si anume:

- Pentru a monitoriza in timp performantele companiei; si
- Pentru a compara performantele companiei cu cele ale altor companii din aceeasi industrie, acest lucru fiind posibil prin monitorizarea si publicarea rezultatelor de benchmarking.

In al doilea rand, exista mai multe abordari cate pot fi adoptate, si anume benchmarking metric sau benchmarking procesual, care pot vi considerate ca un grup sau separat. In ultimul rand, benchmarkingul poate fi folosit pentru a determina zonele strategice de oportunitate si imbunatatire, deoarece informatiile pe care le furnizeaza ajuta conducerea sa defineasca obiective precise pentru politicile sale.

O cerinta majora pentru benchmarking este folosirea unor informatii relevante, deoarece, in caz contrar, va insemna practic o epuizare inutila de resurse care poate sa nu fie motivanta, mai ales pentru cei implicati in procesul imbunatatirii, si care va indruma eronat programele de investitii.

In folosirea rezultatelor benchmarking-ului trebuie sa se tina cont de faptul ca diferentele nu inseamna neaparat practici de management "mai bune" sau "mai rele". Externalitatile diferite, cum sunt pozitia de inceput si mediul economic, social, geografic pot conduce la diferente in datele benchmarking-ului pe care nimeni nu le poate evita. Totusi, comparatiile intre diferite companii se dovedesc a fi foarte folositoare pentru informarea generala a conducerii.

Diversele forme pe care le ia benchmarking-ul, inclusiv definitii ale benchmarking-ului metric si procesual, sunt mentionate in Sectiunea 3, paragraful 3.1. Aceasta lucrare este scrisa pe baza estimarilor ca in primele faze de introducere a benchmarking-ului in Romania, se va adopta benchmarking-ul metric. Se presupune acest lucru deoarece se estimeaza ca se va intelege mai bine notiunea, daca se va adopta abordarea folosita pana in prezent. Benchmarking-ul poate fi privit ca un proces care evolueaza si de aceea poate fi extins mai mult, o data ce se mai castiga experienta in folosirea sa.

1.3 Folosirea benchmarking-ului in Romania

Trebuie recunoscut ca, pana in acest moment, benchmarking-ul a fost aplicat limitativ in sectorul de apa si canalizare din Romania; astfel ca in prezent exista putina experienta in folosirea benchmarking-ului. Situatia existenta este descrisa in Sectiunea 2 a acestei lucrari.

Scanned with OKEN Scanner

Astfel, pentru a putea folosi efectiv procesul de benchmarking, in aceasta faza initiala, trebuie sa limitam metodologia de benchmarking folosita si numarul de benchmark-uri cat mai mult posibil. Intentia este sa se initieze o rutina de benchmarking acceptabila si aprobata, si astfel, prin adoptarea acestei abordari, "incet incet" procesul se va dezvolta singur, o data cu acumularea de noi experiente.

Daca, si doar daca, unele dintre benchmarking-urile propuse de noi nu pot fi masurate, deoarece echipamentele si/sau procedurile contabile ale companiei nu permit acest lucru, noi propunem conducerii tipuri de echpamente care ar putea fi instalate si procedurile contabile carora ar trebui sa li se acorde prioritate in momentul adoptarii.

Imbunatatirea continua trebuie sa fie aliniata la strategiile pe termen lung ale companiei. Astfel, este important sa se selectioneze indicatorii de performanta care reflecta cel mai bine obiectivele strategice ale planurilor de afaceri. Aceasta va permite ca sa se urmareasca perfomanta in timp si sa se adopte actiuni de imbunatatire de fiecare data cand planurile de afaceri sunt imbunatatite.

Scanned with OKEN Scanner

2. ADOPTAREA BENCHMARKING-ULUI IN ROMANIA

In prezent, in cadrul companiilor romanesti de apa, experienta folosirii indicatorilor de benchmarking este limitata. In ultimii 10 ani au existat doua proiecte importante la nivel national in cadrul carora informatia a fost adunata prin intermediul benchmarking-ului metric. Primul a fost dezvoltat in timpul MUDP II si a acoperit 10 companii de apa. Al doilea a fost dezvoltat de ARA si a acoperit 25 de companii de apa din marile orase. De asemenea, un sistem national de benchmarking pentru toate utilitatile a fost propus ca parte a proiectului Imbunatatirea managementului serviciilor municipale.

2.1 Experienta MUDP II

In timpul acestui proiect a fost efectuata prima analiza necesara implementarii benchmarking-ului. Un numar limitat de indicatori a fost ales pentru:

- Populatia deservita
- Consumul si productia de apa
- Apa nefacturata
- Populatia contorizata
- Performanta retelei de apa
- Costuri si salarizare
- Calitatea serviciilor
- Facturarea si colectarea
- Performanta financiara
- Investitiile de capital

Rezultatul acestui exercitiu este prezentata in Anexa A.

Un exercitiu de benchmarking metric pentru al cincilea an al proiectului a fost efectuat pentru zece companii de apa implicate in proiectul de MUDP II. La sfarsitul proiectului (2000), rezultatele acestui exercitiu au fost prezentate tuturor factorilor implicati. Cei mai reprezentativi indicatori de performanta sunt prezentati in Anexa A.

Ca urmare a acestui proces, autoritatile nationale au luat decizia de a introduce si determina indicatori de performanta pentru companiile de apa in conformitate cu prevederile legale. Totusi, lipsa experientei in inregistrarea si raportarea indicatorilor, numarul mare de companii (peste 250) si indicatori (circa 100) combinate cu faptul ca nu exista un sistem adecvat de completare si procesare a informatiei, a facut exercitiul ineficient (vezi paragraful 2.3).

2.2 Experienta ARA

In acest context, ARA a implementat benchmarkingul metric in 2005 prin intermediul Centrului Roman de Instruire in domeniul apei. Metoda s-a bazat pe metoda Asociatiei Internationale a Companiilor de APA. In timpul procesului de colectare a datelor, urmatorii pasi au fost efectuati:

- Identificarea companiilor de apa ce vor participa la procesul de benchmarking
- Pregatirea unui ghid informativ
- Instruirea viitorilor parteneri
- Pregatirea si efectuarea de vizite

Scanned with OKEN Scanner

- Completarea formularelor in Excel
- Validarea datelor

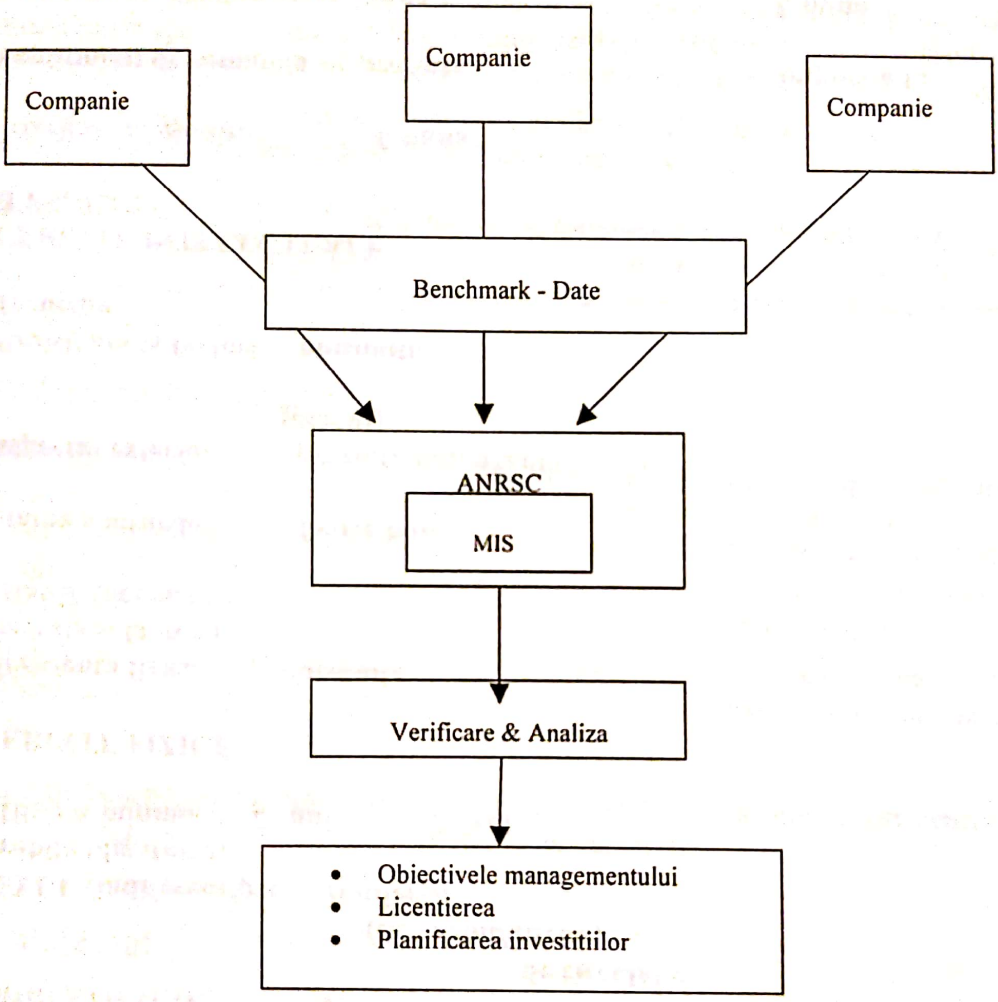
Detaliile sunt prezentate in Anexa B.

Rezultatele acestui benchmarking metric au fost prezentatea la Formul IWA CEO de la Brasov in 2005. Din pacate, doar cateva companii de apa implicate in FOPIP au facut parte din sondaj.

Scanned with OKEN Scanner

2.3 Proiectul de imbunatatire a managementului serviciilor municipale

In cadrul proiectului PHARE intitulat "Suport pentru dezvoltarea managementului imbunatatit al serviciilor municipale", RO.01.05.01.01 din 2004, un sistem de benchmarking computerizat a fost dezvoltat si implementat de ANRSC. Sistemul a fost proiectat ca o structura de baza de date SQL care proceseaza si stocheaza informatii cu privire la intreg sectorul de utilitati publice. De notat ca sistemul acopera intregul sector de utilitati publice, nu doar de apa. Graficul urmator prezinta conceptul pe care este bazat sistemul:



Trebuie mentionat ca desi sistemul este operational, nu functioneaza asa cum s-a intetionat initial:

- Setul de indicatori necesari sa fie colectati si monitorizati este prea mare, fiind nevoie de o cantitate mare de date sa fie colectata de la fiecare operator in fiecare luna.
- Volumul datelor sufoca resursele operatorilor individuali si, drept consecinta, un numar mare de operatori nu respecta cerinta de a furniza date in fiecare luna.
- In prezent, datele inregistrate consta in principal din date statistice pe termen lung, de exemplu numele operatorului si adresa; drept consecinta, nu exista sau sunt foarte putine date operationale disponibile a fi raportate.

Scanned with OKEN Scanner

3. METODOLOGIA DE BENCHMARKING

3.1 Formele de benchmarking

Dupa cum s-a mai afirmat in aceasta lucrare, benchmarking - ul poate avea mai multe forme care sunt descrise succint in paragrafele urmatoare.

BENCHMARKING METRIC

Notiunea de benchmarking metric reprezinta o evaluare cantitativa comparata care permite companiilor de apa sa - si urmareasca, in timp, performantele interne si sa compare activitatea prezenta cu nivelurile anterioare de performanta sau cu cea a altor companii similare.

Benchmarking Metric: evaluarea cantitativa a performantelor comparativ cu alte companii de utilitati, in timp, folosind Indicatori de Performanta Cheie.

Indicatorii rezultati astfel pot fi indicatori de performanta foarte relevanti in timp, in compania de apa unde sunt definiti, aplicati corespunzator si stabiliti in contextual potrivit. In urma acestui exercitiu, procesul se poate extinde pentru a face comparatii cu procesee asemanatoare si practici ale unor organizatii diferite.

BENCHMARKING PROCESUAL

Benchmarking-ul procesual necesita identificarea procedurilor de lucru specifice care trebuiesc imbunatatite. Acest lucru se realizeaza prin folosirea unei tehnici de "cartografiere a procesului"; aceasta tehnica implica o analiza pas cu pas a procesului analizat si identificarea unor exemple externe de excelenta in acest proces. Aceasta permite stabilirea standardelor si intreprinderea masurilor necesare pentru imbunatatirea performantei companiei.

Procesul de Benchmarking: analiza manageriala a procedurilor de afaceri a unor companii de utilitati si compararea cu cele ale companiilor cu performante exemplare in aceste procese.

Procesul de benchmarking este realizat de obicei la un nivel mai inalt decat benchmarking-ul metric si este mai putin intensiv din punct de vedere numeric.

3.2 Procesul

Unul din motivele pentru care benchmarking-ul a fost atat de repede acceptat in economiile de piata este faptul ca principiile si conceptele de baza sunt usor de inteles. Totusi, este important sa se urmareasca un format bine stabilit si sa se dezvolte un limbaj si un cadru conceptual de benchmarking comun pentru a fi potrivit nevoilor organizationale. Acesta va asigura faptul ca mesajul este bine inteles, fara folosirea de jargoane inutile si va asista in transferul procesului de invatare.

Una din aparentele probleme in legatura cu benchmarking-ul este accesibilitatea fata de partenerii cu experienta similara. In cadrul sectorului de apa si canalizare din Romania acest lucru nu ar trebui considerat o problema.

Deoarece benchmarking-ul s-a dovedit a fi recunoscut, s-a dezvoltat o metodologie recunoscuta. Aceasta se bazeaza pe ordinea in care trebuiesc realizate lucrurile pentru a atinge rezultatele scontate. Procesul de benchmarking consta intr-un numar de etape care pot fi

Scanned with OKEN Scanner

PROCESUL DE BENCHMARKING

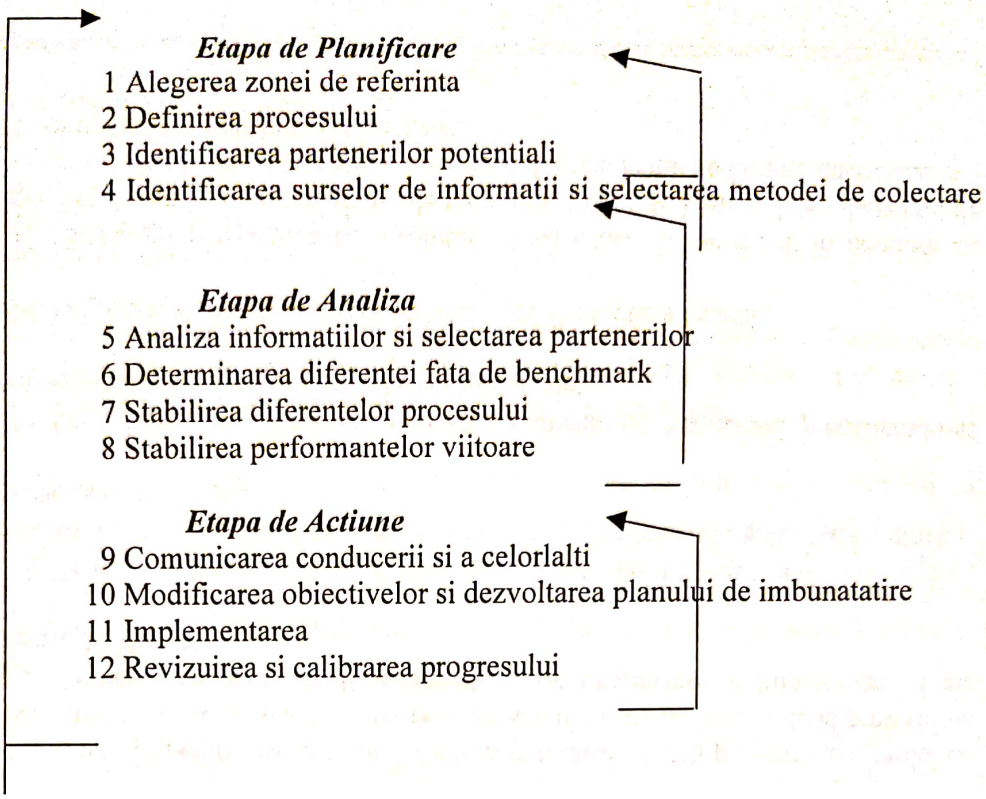


Figura 1

3.3 Etapa de planificare

Pasul 1: Selectarea zonei de referinta

Unul dintre cele mai importante aspecte care trebuie luat in considerare cand se stabileste benchmark-ul este sa se decida zona pe care trebuie sa se concentreze, deoarece acesta nu trebuie sa tinteasca toate domeniile. Este probabil ca declaratia de Viziune a unei organizatii sa furnizeze directia acestei prin raspunsul la urmatoarele intrebari:

- Care sunt principalele activitati ale afacerii noastre?
- Care aspect al afacerii va trebui imbunatatit pentru a castiga cota de piata?
- Care vor fi cele mai semnificative imbunatatiri in privinta relatiilor cu clientii?
- Ce domeniu de activitate, daca va fi imbunatatit, va contribui cel mai mult la 'directia principala'?
- Ce impact va avea imbunatatirea din acest domeniu asupra celorlalte domenii ale afacerii?

Este posibil ca domeniile selectionate sa fie cele cu impactul cel mai semnificativ asupra maximizarii veniturilor, minimizarii costurilor, optimizarii trezoreriei si imbunatatirii relatiilor cu clientii.

Pentru a furniza maximum de beneficii, metodologia de benchmarking trebuie sa fie vazuta din mai multe perspective:

Scanned with OKEN Scanner

- Perspectiva planificarii traditionale
- Perspectiva aptitudinilor de baza
- Perspectiva clientilor
- Perspectiva obiectivelor afacerii
- Perspectiva imbunatatirii afacerii

Planificatorii, sau orice alta denumire, exista in aproape toate organizatiile si vor avea sarcina implicita de a initia principiile de benchmarking. Astfel, acestia trebuie sa-si aduca o contributie importanta de a alinia benchmarking-ul la aspectele strategice.

Aptitudinile de baza sunt abilitatile pe care o organizatie le-a dezvoltat prin oamenii sai, experienta, tehnologia disponibila si cultura in care activeaza. S-a declarat de multe ori ca o organizatie este atat de eficienta pe cat sunt salariatii sai. Aceasta afirmatie este cu atat mai adevarata in cazul in care este aplicat benchmarking-ul deoarece folosirea unor metode de lucru inter-disciplinare in rezolvarea problemelor si dezvoltarea celor mai bune practici va produce beneficii substantiale.

Notiunea de satisfacere a clientilor a devenit din ce in ce mai importanta in ultimii ani. In prezent este necesar sa se ofere clientului ce doreste, sau ar trebui sa aiba. Aceasta nu se alineaza intotdeauna cu alte perspective dar este la fel de importanta pentru a fi luata in considerare.

Beneficiul pe termen lung deriva din folosirea activitatilor de benchmarking care au legatura cu obiectivele corporative sau strategice. In realizarea acestui lucru este necesar sa se identifice scopurile de baza ale organizatiei, ce este necesar pentru le atinge in ceea ce priveste evaluarea si resursele procesului, impreuna cu evaluarea prioritatilor pe termen scurt, mediu si lung.

Perspectiva de imbunatatire a afacerii este pur si simplu o aplicare interna de auto-imbunatatire in domeniile cu probleme. Domeniile identificate cu probleme devin subiecte de imbunatatire continua si proiecte de benchmarking. Dedicarea catre auto-evaluare si imbunatatire poate creste considerabil profitabilitatea.

Pasul 2: Definirea procesului

Avand identificata zona de referinta pentru benchmark, pasul urmator implica identificarea si definirea procesului. Va trebui formata o echipa care sa aduca maximum de beneficiu. Se recomanda ca membrii echipei sa actioneze pe mai multe domenii sub conducerea unei persone numita responsabila pentru a se asigura de atingerea directiei strategice. Apoi se trece prin cele patru etape de definire a procesului care sunt:

1. Definirea limitelor
2. Acordul privind evolutia dintre primul si ultimul pas al procesului
3. Stabilirea unor definitii de lucru comune in cadrul procesului
4. Planificarea procesului

<u>Definirea limitelor</u>

Stabilirea efectiva a limitelor nu este importanta, ci este important ca fiecare echipa sa inteleaga si sa fie de acord sa lucreze in interiorul limitelor. Limitele trebuie sa fie stabilite rezonabil si fara a fii prea ambitioase la inceput. Ar trebui sa permita ca proiectul sa fie terminat intr-o perioada rezonabila de timp si sa furnizeze rezultatele intermediare pentru a incuraja echipa. Trebuie adresate un numar de intrebari fundamentale in momentul stabilirii limitelor, dupa cum urmeaza:

Scanned with OKEN Scanner

- Care este rezultatul procesului?
- Cine este clientul?
- Ce necesita clientul?
- Este aceasta ceea ce furnizeaza procesul?
- Unde incepe procesul?
- Unde se termina procesul?
- Cine detine procesul?

Acordul intre evolutia procesului de la primul la ultimul pas

Implica persoanele care sunt implicate in toate etapele procesului cum sunt acum definite. Stabilirea exacta a ceea ce se va intampla, cand si de ce. Doar prin realizarea acestui lucru va fi stabilita situatia actuala, deoarece in multe cazuri realitatea situatiei este destul de diferita de ceea ce prezinta manualele de instruire sau procedurile standard.

Identificand astfel fiecare element al procesului este necesar ca acesta sa fie sortat intr-o secventa de evenimente si sa fie produsa o diagrama de afinitate care poate fi apoi dezvoltata sub forma de grafic. Graficul va identifica deciziile, intarzierile, repetitiile, caile critice si alte aspecte necesare. Echipa va trebui apoi sa fie de acord cu cei mai importanti pasi si sa masoare costurile si timpul afectat. Executarea de grafice permite identificarea domeniilor in care exista ineficiente sau unde activitatile sunt dezvoltate intr-un mod neadecvat.

Acesta este un punct potrivit pentru a furniza feedback initial asupra erorilor si suprapunerilor care au fost identificate si pentru indepartarea din proces.

Stabilirea unei definitii de lucru comune pentru proces

O descriere concisa a obiectivelor proiectului trebuie facuta de ex. Repararea unei consucte principale de apa in 24 de ore. Descrierea proiectului trebuie sa fie explicita, de exemplu: repararea unei conducte in 24 de ore. Descriere trebuie sa fie exacta, pentru a evita posibilele neintelegeri. Daca, in momentul verificarii, descrierea nu este pe deplin inteleasa aceasta trebuie redefinita.

Maparea procesului

Graficele sunt instrumentele de ilustrare a proceselor in special in benchmarking. Acest lucru este valabil si in cazul diagramei procesului dar cu precizarea ca face legatura intre procele de benchmarking, care arata legaturile si diferentele intre ce se intampla si unde, intr-o organzatie. Maparea procesului poate fi usor transformata intr-o aplicatie software.

Pasul 3: Identificarea posibililor parteneri

Definirea procesului va sublinia o serie de domenii in care exista oportunitati de imbunatatire. In unele situatii solutiile sunt disponibile in cadrul organizatiei, dar pentru imbunatatire, este uneori necesara si chiar mai de dorit ca solutia sa vina din afara organizatiei. Daca este necesara obtinerea unei solutii din exterior, un instrument folositor in determinarea potentialilor parteneri este exercitiul de brainstorming, cu scopul indentificarii unor organizatii mai performante. Trebuie sa ne asiguram ca exista un mix intre organizatii locale si non-locale, altii furnizori de apa si utilitati si totodata companii din domeniul privat, care furnizeaza servicii comparabile.

Organizatiile de multe ori se considera ca fiind "unice" in ceea ce priveste domeniul de activitate cu limitarea intrinseca pe care aceasta o impune in generarea de noi idei. In procesul

Scanned with OKEN Scanner

de imbunatatire, este important sa fie luate in considerare ideile creative si uneori cele externe procesului, altfel avantajul competitiv va fi compromis.

Pasul 4: Surse de informatii si colectarea datelor

Obiectivul acestui pas consta in indentificarea si planificarea informatiilor referitoare la localizarea partenerilor pontentiali.

In cadrul sectorului de apa acest aspect poate fi usor realizat prin experienta si cunostintele accumulate in timpul MUDP ului si prin networking-ul realizat de ARA. Cu toate acestea, in sens larg, mai pot exista si alte criterii ce ar putea fi luate in considerare, cum ar fi:

- Locatia – poate fi necesara restrictionarea activitatilor comparative la o anumita zona georgrafica, pentru a reduce timpului consumat si a costurilor cu transportul.
- Dimensiunea – se poate beneficia din alegerea unor organizatii de dimensiuni comparabile cu organizatia proprie.
- Structura organizationala perceputa – daca este necesara o shimbare radicala, atunci trebuie luata in considerarea o organizatie cu o culutura asemanatoare.
- Accesul usor – Accesibilitatea si responsivitatea sunt aspecte majore in alegerea unui partener.

Informatii cu privire la potentiali parteneri sunt disponibile dintr-o varietate de surse, atat interne cat si externe. Sursele tipice sunt prezentate mai jos:

Interne	**Externe**
Biblioteca interna	Biblioteci nationale
Publicatii corporative	Internet
Baze de date interne	Baze de date externe
Consultarea clientilor	Sondaje nationale si statistici
Studii de piata	Targuri de afaceri, jurnale
Networking	Furnizori, Clienti
Cunostintele angajatilor	Institutii financiare
	Asociatii comerciale
	ONG-uri
	Media
	Universitati
	Institutii Profesionale
	Seminarii si Conferinte
	Asociatii de operatori

3.4 Etapa de analiza

Pasul 5: Analiza datelor si selectia partenerilor

Acum este necesara analizarea datelor colectate, in scopul proiectarii unei liste scurte a potentialilor parteneri. Dupa aceasta, echipa trebuie sa faca un scurt chestinar care sa ajute la structurarea discutiilor cu potentialii parteneri. Trebuie avute in vedere o serie de aspecte:

1. Chestionarul trebuie sa fie concis si axat pe ghidarea discutiilor viitoare.
2. Acesta trebuie sa ajute la determinarea potrivirii si responsivitatii partenerului .
3. Ar trebui puse intrebari ce pot fi reciproce .
4. Ar trebui oferite informatii suficiente astfel incat organizatia vizata sa poata evalua daca este in pozitia sa ofere asistenta.
5. In cazul in care chestionarul initial confirma ca procesul se poate continua, ar putea fi necesara o vizita la fata locului, pentru care trebuie un chestionar mai detaliat.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 6: Determinare diferentelor

Pentru a determina natura si marimea diferentelor, trebuie comparati indicatorii proprii si cei ai partenerului selectat, in domeniul considerat. De exemplu, se poate ca in organizatia dumneavoastra viteza de rotatie a creantelor sa fie de 90 de zile, in timp ce cea a partenerului sa fie doar de 45 de zile. Prin discutii si comparatii va deveni vizibil, ca desi organizatia partenera are performante generale mai bune, s-ar putea sa existe domenii in care compania dumneavoastra are performante mai bune. Acest lucru este important din doua motive: incurajeaza participarea partenerilor deoarece le da posibilitatea sa isi imbunatateasca performantele in continuare, iar dumneavoastra atingeti standardul de benchmark. Pentru aceasta este necesara compararea diagramelor proceselor respective si cautarea performantei optime.

Histogramele, analiza cauza-efect si analiza Pareto sunt tehnici deosebit de eficiente ce pot fi utilizate in aceasta etapa.

Pasul 7: Stabilirea diferentelor procesului

Odata confirmata validitatea si marimea diferentei este necesar a se stabili motivele si practicile. Din nou, comparatia si dialogul cu privire la structura respectivlui proces vor evidentia imbunatatirile ce vor putea fi atinse pentru a reduce costurile, orizontul de timp si serviciile oferite consumatorului.

Cultura si traditia organizatiilor au o influenta semnificativa asupra modului in care oamenii actioneaza si prin urmare intrebarile vor trebui sa fie directionate catre anumite zone, mai curand decat asupra procesului insusi. Daca este necesara o schimbare de cultura, atunci vor fi intampinate o serie de probleme, deoarece de cele mai multe ori nivelul de implicare dintr-o organizatie este insuficient pentru a realiza gradul de schimbare necesar in cazul introducerii sau mentinerii celei mai bune practice.

Timpul si costul poteavea impact asupra nevoii de schimbare, mai ales atunci cand ele sunt mai mari decat cele planificate sau bugetate. Astfel de factori ar determina o revizuire a situatiei cu o posibila redefinire a obiectivelor si/sau graficului proiectului.

Pasul 8: Stabilirea si urmarirea performantei viitoare

Pana acum v-ati format o imagine detaliata a marimii si naturii diferentei si a nevoilor ce urmeaza a fi implementate pentru a se obtine o imbunatatire efectiva si eficienta a procesului. Aceasta presupune a se tine cont de resurse, de aspecte legate de cultura si timp care sa permita fixarea unor tinte realiste pentru organizatie. Tinand cont de cerintele legate de timp este prudent sa se faca un provizion de pana la 50% care sa fie folosit in caz de intreruperi sau disfunctionalitati ale programului stabilit.

O buna planificare si conducere a proiectului este esentiala la acest nivel. Programele trebuie sa defineasca clar tintele si principalele probleme, pentru a usura procesul de comunicare. Planul de actiune al proiectului ar trebui sa include detalii clare si complete cu privire la resurse precum: cine va face si ce va face, cu ce costuri si cat va dura. Fara acest nivel de detaliere si evidentiere, multe proiecte de benchmarking vor esua. .

Scanned with OKEN Scanner

3.5 Etapa de Actiune

Pasul 9: Comunicarea

O comunicare clara si convingatoare este esentiala in cazul proiectelor de benchmarking. Obiectivul fiind acela de a face recomandari care sa fie intelese de toata lumea si acceptate de catre cei implicate, sau afectati, de orice schimbare.

Este necesara o sesiune de dezbatere la sfarsitul pasului 2 care va identifica persoanele implicate in implementarea procesului.

Este necesar, de asemenea, un leader de proiect sau un manager responsabil cu imbunatatirea, care va supravehea si monitoriza activitatile. Acesta nu trebuie sa fie persoana care se evidentiaza cel mai clar, mai ales atunci cand benchmarking-ul este nou intr-o organizatie. Cel mai important este team leader-ul care poate obtine acceptare din partea organizatiei fata de noile tehnici pe termen lung si care produce un success initial pentru proiectele de benchmarking. Prin urmare, ar fi potrivit sa se identifice un team leader pentru implementare care sa fie diferit de persoana care conduce etapele de planificare si analiza.

Compunerea echipei va reflecta modificarile avute in vedere. Specialistii responsabili cu planificarea si informarea vor fi inlocuiti cu persoane implicate direct si zilnic in process.

Comunicarea intre echipa si organizatie trebuie sa se desfasoare pe doua canale intre echipa si organizatie. Aceasta va deschide oportunitati catre comentarii si contributii si va determina acceptarea modificarilor.

Pasul 10 : Adaptarea tintelor si imbunatatirea implementarii planului

Imediat ce feedback-ul este primit ca rezultat al comunicarii va fi necesara o revizuire a tintelor initiale pentru a vedea oportunitatea si acuratetea lor. Adaptarea acestora va trebui facuta si incorporata in varianta imbunatatita a planului de proiect. Aceasta ar trebui sa evidentieze situatia dorita a proiectului corelata in acelasi timp cu pasii esentiali necesari. Aspectele majore si obiectivele trebuie sa fie stabilite in plan si apoi rostite catre organizatie. Pentru a maximiza beneficiul, managerul de proiect va trebui sa coreleze obiectivele personale cu cele ale membrilor echipei cu scopul imbunatatirii procesului. In schimb, obiectivele personale si cele legate de proces trebuie sa fie corelate cu cele ale organizatiei si pentru a realiza aceasta managerii trebuie sa se armonizeze si sa fie in ton cu si sustinuti de concepte.

Pasul 11 : Implementarea

Dupa cum si numele o spune, implementarea reprezinta furnizarea procesului de imbunatatire si a gradului in care beneficiile sunt realizate. Implementarea nu intotdeauna este una usoara, deoarece in general se manifesta o opozitie la orice schimbare si acest aspect trebuie gestionat cu atentie, nu cu autoritate. Nu exista secrete magice pentru o implementare de success, dar principalele cerinte ce trebuie indeplinite sunt o atentie sporita catre detaliu si indeplinirea actiunilor din timp. Managerul de proiect este responsabil cu monitorizarea problemelor majore si rapoartelor prin sesiuni regulate realizate impreuna cu echipa de implementare. Sesiuni de comunicare cu privire la evolutia si succesul obtinut in atingerea tintelor propuse vor asigura interesul si implicarea restului organizatiei.

Managerul de proiect joaca un rol vital in acest moment creand legatura dintre responsabilul de proiect si initiatorul procesului. Rolul sau este sa mentina informata echipa de conducere cu

Scanned with OKEN Scanner

privire la succesul si economiile obtinute prin benchmarking si sa asigure mentinerea implicarii si suportului. Acestea fiind atinse, vor putea fi generate si finantate proiecte viitoare de imbunatatire.

Pasul 12: Recapitulare si reciclare

O data ce implementarea planului s-a realizat la nivelul intregii echipe, inclusiv cu privire la responsabilul de proiect, va trebui analizat progresul obtinut in comparative cu obiectivele propuse. La acest nivel procesul va trebui sa atinga nivelul performantei propuse. Intrebarile care trebui puse sunt urmatoarele:

- Este procesul la nivel optim?
- Daca da, ce actiuni trebuie intreprinse pentru a se mentine situatia?
- Cine este responsabil de aceste actiuni?
- Daca procesul nu este la nivel optim, care sunt factorii care contributie?
- Aceasta va folicita o evaluare din partea unei echipe de benchmarking?
- Ce sa invatat din proiect?
- Cum poate fi aceasta comunicata altora, atat intern cat si extern?
- Ulterior, unde ar putea duce imbunatatirile viitoare?

Nu este obisnuit pentru organizatii, ca o data ce ele au castigat experienta in implementarea benchmarking-ului, sa dezvolte propria lor metodologie conforma cerintelor si culturii. Totusi, filozofia generala si principiile vor ramane aceleasi, obiectivul benchmarking-ului fiind acela de a conduce catre o imbunatatire de ansamblu a performantei si competentei organizatiilor.

3.6 Beneficii

Beneficiile rezultate din benchmarking vor avea impact nu doar asupra performantei organizatiei, ci si asupra perceptiei consumatorului legata de organizatie si asupra pozitiei acesteia pe piata. Tabelul 1 evidentiaza beneficiile ce rezulta din folosirea benchmarking-ului pecum si modul si momentul in acestea sunt atinse:

BENEFICIILE DINTR-O ORGANIZATIE REALIZATE PRIN BENCHMARKING

Beneficiu	Cum	Cand
Imbunatatirea performantei si profitabilitatii	Imbunatatirea eficientei si efectivitatii procesului, reducerea costurilor associate cu pierderile	La inceput cand procesele sunt analizate, apoi in mod continuu pe parcursul existentei benchmarking-ului
Transparenta conducerii	Discutii cu privire la modul in care imbunatatirea ar adduce cel mai mare beneficiu	La inceperea proiectului
Transparenta managementului si imbunatatirea comunicarii	Concentrarea pe procesele cheie directionate catre management acolo unde este necesar.	In primele trei luni
Economisirea sau utilizarea mai buna a resurselor	Analizarea proceselor si descoperirea exacta a ceea ce se intampla	In primele trei luni
Cresterea eficientei operatiunilor	Inlaturarea greselii, a risipei si proceselor duplicate	In primele trei luni
Crearea unei valori mai mari sau reducerea activitatilor care nu aduc plus-valoare	Verificarea activitatilor din process care aduc valoare si eliminarea celor care nu	In primele trei luni
Provocarea gandirii	Invatarea din greselile altora, economisirea de timp si imbunatatirea procesului de invatare. Castigarea de apreciere a noilor aspecte din organizatie	Cand retelele sunt accesate sau potentialii parteneri contactati – in desfasurare
Concentrarea atentiei catre	Prin cercetare si colectarea/ relationarea	Incepe in primele trei luni, devenind

Scanned with OKEN Scanner

zone externe si supraveherea altor sectoare	informatiilor	evident in 12 luni
Reduce nevoia de lupta si imbunatateste calitatea vietii	Procesele devin mai eficiente si efective	Gradat din prima luna in continuare
Impact benefic asupra consumatorilor si furnizorilor	Luand in considerare perspectivele si viziunea lor pe parcursul imbunatatirii proceselor	Gradat din prima luna in continuare
Usi deschise altor organizatii	Tehnica ofera un scop si un limbaj comun	Extern desfasurarii procesului de benchmarking

Tabelul 1

3.7 Instrumente si tehnici

Exista o serie de instrumente si tehnici folosite in "Managementul calitatii totale" care sunt aplicable in mod special in benchmarking. In sectiunea 2 se face referire la o serie dintre acestea, iar aplicarea lor si modul in care actioneaza acestea sunt prezentate in Anexa C. Acestea sunt:

- Brainstorming
- Diagrame de afinitate
- Histograme
- Analiza cauza-efect
- Flowcharting
- Analiza Pareto

Folosirea acestor instrumente si tehnici va furniza o abordare analitica si structurala pentru identificarea problemei si solutiei si ofera garantia ca prioritatile sunt abordate intr-un mod mai curand corect decat subiectiv.

Scanned with OKEN Scanner

4. STRATEGIA DE BENCHMARKING PROPUSA

4.1 Strategia propusa

4.1.1 Motivatia pentru dezvoltarea unei strategii de benchmarking

Este foarte important ca managerii companiilor de apa din Romania sa demonstreze calitatea serviciilor operationale si imbunatatirile din punct de vedere al eficientei pentru fiecare operator. Cea mai potrivita metoda pentru demonstrarea acestor imbunatatiri este folosirea "Indicilor de Performanta".

Indicii de Performanta sunt folositi pentru a furniza managementului superior o privire de ansamblu asupra performantelor si asupra nivelului de dezvoltare al companiei, informatii legate de criterii esentiale de performanta, si informatii care se concentreaza asupra urmatoarelor aspecte:

- activitatile de baza ale companiei
- folosirea resurselor esentiale
- realizarea tintelor de performanta si a obiectivelor de imbunatatire urmarite

Eficienta, imbunatatirea si dezvoltarea companiilor de apa presupune, cel putin in stadiul initial, identificarea de solutii care sa rezolve diversele probleme operationale care apar din cererea directa de servicii de catre consumatori si din aparitia unor erori sau inadvertente ale infrastructurii operationale folosite pentru implementarea acestor servicii. Proiectarea si folosirea masurilor de performanta necesare a fi angajate in benchmarking va duce la aparitia de mijloace prin care o companie de apa va putea examina si recunoaste intr-o maniera proactiva potentialele domenii de interes aparute in administrarea operatiunilor.

Folosirea Indicatorilor de Performanta a devenit o parte importanta a activitatii companiilor de apa moderne, datorita faptului ca acesti indicatori:

- furnizeaza informatii esentiale despre parametrii cheie ai afacerii, cum ar fi parametrii legati de fluxul de numerar sau de dezvoltarea serviciilor
- constituie o parte esentiala a managementului corporativ si a activitatilor de control si de monitorizare ale oricarei companii de apa, furnizand informatii esentiale legte de performanta si informatii destinate folosirii de catre conducerea executiva si de catre managementul superior
- furnizeaza o metoda simpla dar eficienta pentru monitorizarea performantei generale a departamentelor si a sectoarelor de munca considerate ca fiind de baza in organizatie
- pot fi folositi pentru a demonstra imbunatatirile continue ce au aparut in dezvoltarea eficientei companiei de apa

Scanned with OKEN Scanner

- constituie o parte integrata a sistemelor de raportare externa folosite in scopul informarii tuturor actionarilor despre nivelul de progres al companiei in realizarea obiectivelor de dezvoltare definite, a indicatorilor de eficienta financiara si operationala, precum si a imbunatatirii peformantei;

- furnizeaza informatii folosite pentru evaluarea beneficiilor realizate ca urmare a contractarii de fonduri externe (ca de exemplu de la BERD)

4.1.2 Definirea strategiei

Intentia noastra este de a introduce un sistem complet de benchmarking pentru companiile de apa beneficiare ale programului FOPIP. Este vorba de un sistem de benchmarking bazat pe web, proiectat pentru a:

- Furniza o serie de masuri corespunzatoare, atat pentru uz intern, cat si pentru uz extern
- Initial, numarul de masuri va fi limitat la cele propuse la paragraful 4.2
- Initial, folosirea sistemului se va limita la benchmarking-ul metric
- Face masurarile ralizabile si practice
- Fi simplu atat in intelegerea cat si in implementarea sa
- Contribui in toate modurile posibile la procesul de dezvoltare a performantelor generale ale companiei de apa, in loc de a dezvolta si a folosi o serie de masuri nereprezentative
- Dezvolta procedurile de colectare a datelor si de diseminare a acestora
- Dezvolta mecansimele de colectare a informatiilor necesare, etc.
- Dezvolta orare agreate legate de introducerea datelor si de raportare

4.1.3 Actiuni necesare

Sarcini	Tinta	Persoanele Responsabile	Riscuri
Agreerea conceptiei de benchmarking prezentate in acest document	Sfarsitul lui ianuarie 2007	Consultantii/ PCU/ ANRSC / ARA	Aparitia de intrazieri si de dezacorduri intre partile participante
Agreerea benchmarkurilor ce vor fi folosite conform paragrafului 4.2	Sfarsitul lui ianuarie 2007	Consultantii/ PCU/ ANRSC / ARA	Aparitia de intrazieri si de dezacorduri intre partile participante
Proiectarea si construirea sistemului de benckmarking bazat pe Web Actiunile detaliate sunt		Consultantul	Intarzieri provocate de imposibilitatea de a indeplini conditiile

Scanned with OKEN Scanner

prezentate in paragraful 4.3			
Revizuirea vechilor indicatori de masurare a performantelor, verificarea disponibilitatii datelor si a acuratetei acestora	Februarie 2007	Consultantii / ARA	Posibilitatea ca informatiile sa nu fie disponibile
Indentificarea problemelor aparute in practicile de colectare a informatiilor si in disemniarea acestora	Februarie 2007	Consultantii	Posibilitatea ca informatiile sa nu fie disponibile
Definirea necesarului de informatie si a surselor de date	Februarie 2007	Consultantii / PCU / ANRSC	Dezacordurile sau intrazierile ce pot aparea intre partile participante
Definirea si implementarea procedurilor necesare pentru colectarea, masurarea, validarea si prezentarea Informatiilor de Performanta necesare tuturor nivelelor de management	Martie 2007	Consultantii / utilizatorii / ARA	
Identificarea zonelor unde informatiile privind performanta fie nu sunt disponibile, fie sunt considerate a fi irelevante; aceasta actiune are rolul de a rectifica orice problema definita	Martie 2007	Utilizatorii si Consultantii	Lipsa de fonduri sau echipamente necesare mentinerii bazei de date pentru locatiile mai mici
Asigurarea ca exista proceduri pentru implementarea actiunilor necesare in scopul de a putea fi depasite orice erori in indeplinirea nivelurilor sau tintelor de performanta	Aprilie 2007	Utilizatorii si Consultantii	Intoleranta la schimbare a personalului din nivelele inferioare
Instruirea personalului din companii	Aprilie / Mai 2007	Consultantii	

Scanned with OKEN Scanner

4.2 Benchmarkuri propuse

Noi propunem benchmark-uri operationale, manageriale, financiare si de "continuitate" sau de "management al activelor". Din perspectiva conducerii, acestea nu ar trebui privite izolat, deoarece ele reflecta zone foarte importante ale sectoarelor activitatii de apa din punct de vedere al imbunatatirii dorite.

Benchmarkurile operationale au menirea de a fi caracteristici obiective pe care companiile le pot furniza usor pe baza datelor pe care in unele cazuri deja le colecteaza. Rolul lor principal este de a furniza informatii legate de productie si eficienta atat in termeni financiari, cat si in termeni materiali. Aceste informatii sunt imporatante pentru controlul costurilor, dar si din punctul de vedere al poticilor de mediu.

Benchmark-urile manageriale furnizeaza o imagine de scara a activitatii si a eficientei organizatiei.

Benchmark-urile financiare se bazeaza pe indicatori de diagnostic derivati din situatiile financiare.

Benchmark-urile privind continuitatea si managementul activelor au fost dezvoltate cu scopul de a prezenta situatia actuala specifica operatorilor de apa si canalizare din Romania. Caracteristica cea mai importanta a companiilor este data de nivelul scazut al investitiilor care induce o scadere a nivelului serviciilor, insatisfactia consumatorilor si refuzul acestora de a plati. Am dezvoltat aceste benchmark-uri pentru a avea unele indicatii despre imbunatatirile fizice sau despre deprecierile suferite de activele companiei.

4.2.1 Benchmark-uri operationale

1. Productia de apa: m^3/zi. Cantitatea anuala de apa furnizata sistemului de distributie, exprimata ca medie anuala in m^3 a cantitatilor zilnice.
2. **Indicator de masurare a calitatii apei si a apei uzate.** Numarul anual de mostre din efluentii din productia de apa si apa uzata care corsepund standardelor de calitate. Se exprima ca procentaj din numarul anual total de mostre verificate.
3. Apa facturata: litri/persoana/zi. Cantitatea anuala de apa **vanduta** catre consumatori/populatie, exprimata in litri per persoana pe zi.
4. Apa Nefacturata (Apa produsa/zi (sau an) – Apa facturata/zi (sau an))/Apa produs/zi (sau an). Diferenta dintre apa furnizata catre reteaua de distributie si cantitatea de apa facturata impartita la cantitatea de apa furnizata catre reteaua de distributie, exprimata ca un procent. Prin folosirea parametrului "apa furnizata catre reteaua de distributie" se va permite elaborarea de diferite comparatii in scopul benchmarkingului. Apa procesuala folosita pentru productie va varia in functie de procesul de tratare, putand astfel distorsiona valorile in cazul in care ar fi inclusa in calcularea acestui indicator.

4.2.2 Benchmark-uri manageriale

5. Acoperirea populatiei Procentajul populatiei conectate la retelele de furnizare a apei si de canalizare.

Scanned with OKEN Scanner

6. Procentajul Consumatorilor Contorizati A nu fi contorizat poate duce la insatisfactii mari pentru consumatori, deoarece acestia vor trebui sa plateasca facturi bazate pe presupuneri sau pe consumuri medii

7. Populatia deservita pe angajat Un indicator de eficienta a personalului. Se calculeaza impartind populatia conectata la reteaua de furnizare a apei la numarul de angajati.

4.2.3 Benchmark-uri financiare

Benchmarkurile financiare alese in aceasta lucrare reprezinta niste indicatori de baza ai sanatatii financiare, fiind usor de colectat si de calculat. Acestia se bazeaza pe analiza standard prin indicatori ai situatiilor financiare elaborate de catre fiecare companie. Ei analizeaza 3 categorii de conditii financiare, in speta *profitabilitatea, lichiditatea si solvabilitatea. Acesti indicatori trebuie separati de alti indicatori financiari folositi in analiza proiectelor, decizii de investitii sau in analize de costuri operationale.* Benchmarkurile au fost alese deoarece produc o imagine generala asupra sanatatii financiare a companiei si indica abilitatea a priori a acesteia de a-si asuma si a finanta un proiect. De asemenea, in cazul in care aceste benchmarkuri sunt prezentate pe o perioada mai mare de timp (in ultimii trei ani), se vor vedea si unele tendinte ale acestora (de exemplu, durata medie de incasare a clientilor poate sa fi crescut, ceea ce indica o inrautatire a capacitatii companiei de a colecta venituri si de a incasa numerar)

Trebuie subliniat faptul ca aceste benchmarkuri selectate sunt considerate ca fiind corespunzatoare pentru conditiile actuale cu care se confrunta companiile din Romania. De exemplu, numai putine din companiile municipale au la momentul actual datorii pe termen lung. Acest lucru se intampla atat din cauza unor motive istorice (inainte erau parte a autoritatilor locale si primeau bani de la buget), cat si din cauza unor motive financiare (bancile private locale au retineri in a acorda credite sectorului public municipal). Asadar, unii dintre cei mai cunsocuti indicatori de solvabilitate, desi sunt foarte importanti, in conditiile date nu sunt foarte relevanti. La fel, indicatori precum rentabilitatea financiara sunt relevanti numai la nivel economic, deoarece actionarii companiilor sunt in mare parte organsime publice, iar actiunile lor nu sunt listate la bursele de valori.

1. Marja de Profit Brut (Vanzari brute minus cheltuieli directe)/Vanzari totale.
Indica modul in care compania isi acopera costurile operationale prin vanzari, inaintea aparitiei altor categorii de costuri (incluzand cele financiare, cu taxele sau cele extraordinare). O valoare negativa a acestui indicator arata faptul ca vanzarile nu acopera cheltuilelile operationale curente. Se poate face o comparatie cu marja profitului net, care reprezinta profitul net/vanzari totale.

2. Lichiditatea Curenta : Creante /Datorii curente. Indica abilitatea companiei de a plati datoriile curente pe baza sumelor din activele curente; o valoare >1 reprezinta un minimum in mod normal

3. Durata de colectare a creantelor: Creante/(vanzari anuale/360). Acest indicator arata de cate zile este nevoie ca o vanzare sa se transforme in intrare de numer. O valoare mica (<30) arat o companie cu o lichiditate buna.

4. Durata de plata a datoriilor: Datorii curente/(costuri operationale/360). Acest indicator arata de cat timp are nevoie o companie pentru a-si plati datoriile comerciale. *Provizioanele pentru depreciere nu se includ in calculul costurilor operationale.* O valoare a

Scanned with OKEN Scanner

acestui indicator >90 indica faptul ca operatorul are intrazieri de plata sau beneficiaza de conditii laxe de creditare din partea furnizorilor.

5. Datorii totale/Active totale – masoara procentajul furnizat de catre creditori din totalul fondurilor atrase. Datorille totale includ atat datoriile curente cat si pe cele pe termen lung. Acest indicator ajuta la formarea unei idei despre structura financiara a companiei: 20% este o valoare normala, deoarece nu exista companii fara datorii (fie comerciale, bancare, fiscale); 50% este un nivel maxim. Daca o companie are datorii pe tremen lung, se va calcula un al doilea indicator, gradul de acoperire al serviciului datoriei, care poate fi folosit pentru a demonstra capcaitatea companiei de a acoperi datoriile pe termen lung. Acest indicator se defineste astfel: ***numerar la dispozitia actionarilor (venit net+amortizare+/-variatii ale capitalului de lucru)/ serviciul datoriei (principal+dobanzi).***

4.2.4 Benchmark-uri privind continuitatea si managementul activelor

Este foarte important ca managementul activelor sa fie considerat prioritar pentru a ne asigura ca investitiile sunt bine directionate iar benchmarkingul poate fi folosit pentru acest scop. Acest lucru poate fi facut prin raportari privind nivelul inlocuirii retelelor si monitorizarea nivelulurilor de mentenenta ale activitatii, in special in ceea ce priveste retelele de apa si de canalizare. Pentru a facilita aceste aspecte, se obisnuieste sa se stabileasca anumite zone de cerere care sa cuprinda intre 3000 si 5000 de bransamente, cunsocute sub denumirea de Zone de Contorizare (DMA) si pentru fiecare zona sa se intregistreze date privind fluxurile, presiunea si nivelurile de mentenanta. Evaluarea conditiilor si informatiile privind datele de contact ale clientilor por fi de asemena elaborate cu scopul de a conduce investiiile catre un obiectiv, in loc de a fi elaborate intr-o maniera subiectiva.

1. Procentajul retelei inlocuite anual. Relevant atat pentru sistemul de furnizare al apei, cat si pentru cel de canalizare.

2. Amortizarea anuala a echipamentului construit + investitia in inlocuirea efectiva, ca procentaj din valoare de inlocuire. Daca acest indicator are o valoare mai mica decat 3.5%, consumatorul se poate astepta la o descrestere viitoare in nivelul serviciilor. Daca valoarea este mai mica decat 10%, descresetera calitatii serviciilor va surveni pe un orizont mult mai larg de timp.

3. Numarul de reparatii legate de scurgeri ale retelei de apa si de blocaje sau colapsuri legate de reteaua de canalizare. Se exprima in numar de kilometri de retea pe an

4.2.5 Agrearea masurilor

Se previzioneaza ca agrearea trebuie sa aiba loc astfel incat sa fie folosita pe baza acestor benchmarkuri pana la sfarsitul lunii ianuarie; orice intarziere in realizarea acestui interval va avea un impact asupra dezvoltarii sistemului bazat pe web propus.

4.3 Sistemul de benchmarking bazat pe web

1. Obiectiv:

Identificarea si evaluarea performantelor si a evolutiei istorice a companiilor de apa participante, din punct de vedere managerial, financiar, si operational, si furnizarea de

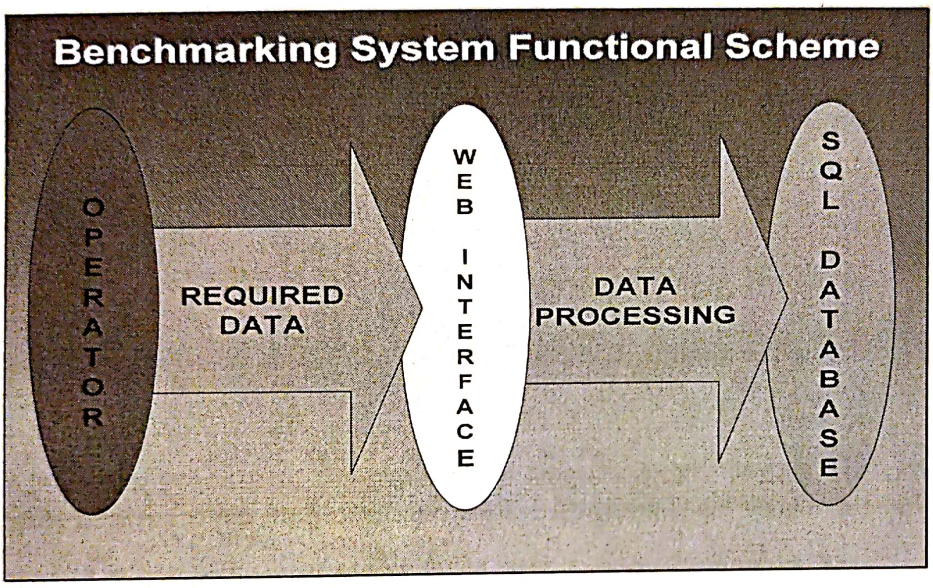
Scanned with OKEN Scanner

feedback pentru investitiile in curs. De asemenea, o alta tinta o reprezinta imbunatatirile viitoare.

2. Proiectare

(a) Functionarea sistemului

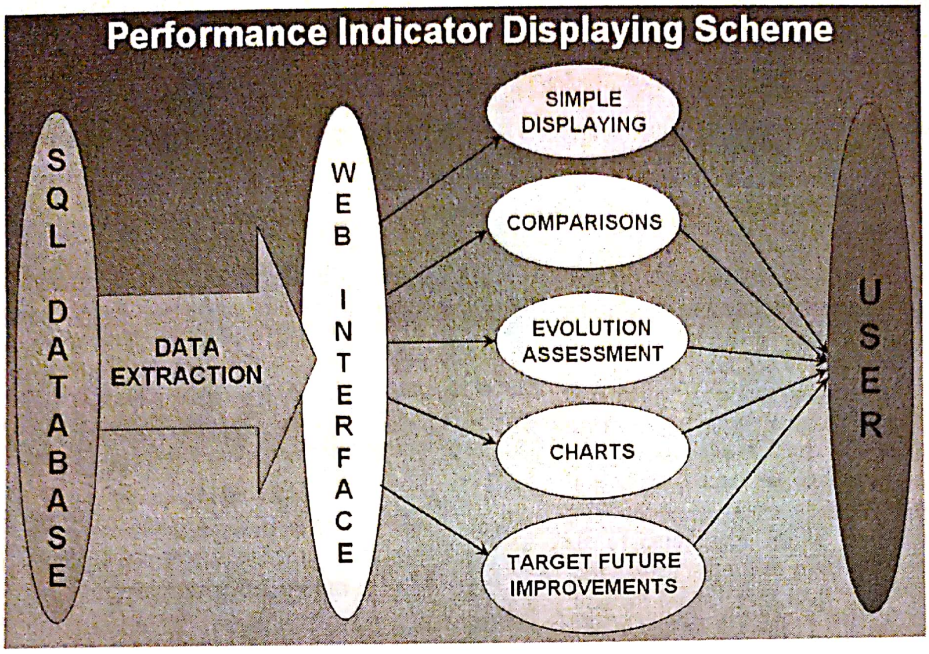
Diagrama de mai jos demonstreaza modul de functionare sistemului propus



Sistemul propus de noi va cere de la toate companiile de apa participante sa trimita intr-un anumit format si cu o anumita frecventa (trimestrial?) o serie de informatii financiare si operationale. Desi vor avea loc discutii privind forma finala pe care o vor lua aceste informatii, forma de la care sa va pleca va fi urmatoarea:

Diagrama de mai jos prezinta arhitectura sistemului bazat pe web propus de noi

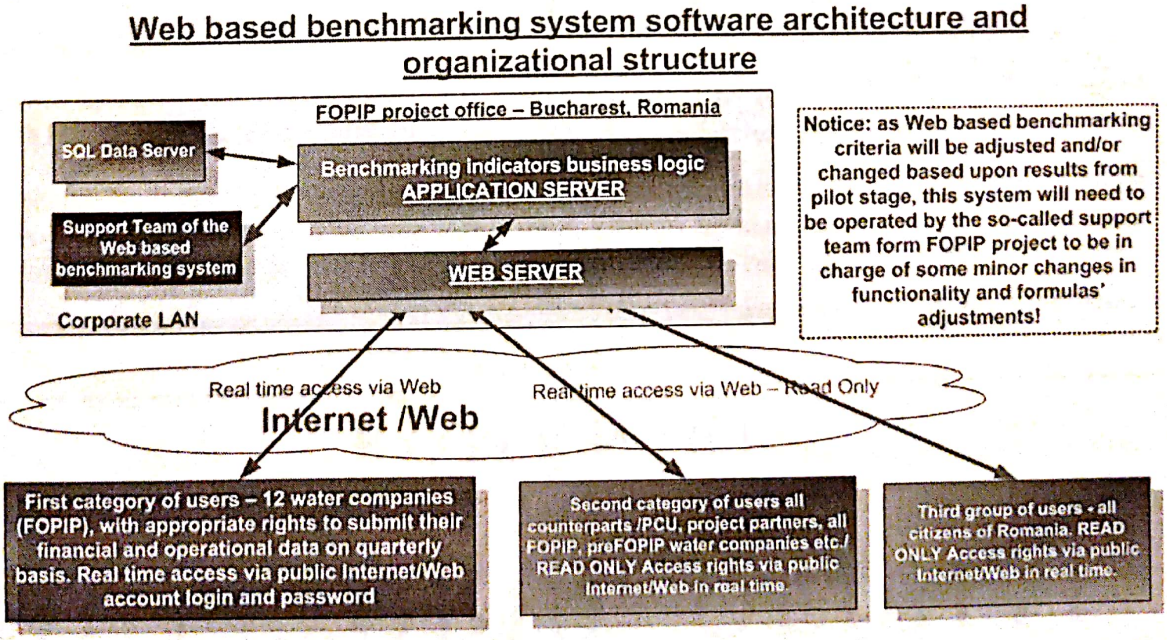
Scanned with OKEN Scanner



Arhitectura produsa se foloseste de un singur depozit de date SQL care, printr-o interfata web, furnizeaza raportari detaliate, grafice si rezumate ale benchmarkurilor convenite.

(a) Sistemul in ansamblu

Structura in ansamblu si disponibiliatatea catre utilizatori sunt demonstrate in diagrama ce urmeaza



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

3. Implementare:

Sistemul de benchmarking bazat pe web va fi plasat la Biroul BDO din Bucuresti pe un server ruland sub Windows Server 2003 R2.

Etapele si intervalele de timp propuse in proiectarea si implemntarea sistemului de banchamarking bazat pe web

1. Receptia setului final de indicatori de benchmarking si coordonarea finala alaturi de contrapartide – 31 Ianuarie 2007.

2. Elaborarea specificatiilor tehnice si functionale ale sistemului – a doua saptamana a lui Februarie 2007

3. Selectarea unei companii locale de software pentru implementarea solutiei alese – sfarsitul lui Februarie 2007.

4. Instalarea unei variante pilot a sistemului – sfarsitul lui Aprilie 2007.

5. Ajustarile finale si acceptarea sistemului – sfarsitul lui Mai 2007.

Nota Bene: - se estimeaza ca va fi necsar un buget intre 15,000 si 40,000 EUR pentru acoperirea costului de dezvoltare al software-ului si a costurilor incidentale

- Se va stabili de asemenea o structura de evaluare pentru alegerea vanzatorului, compusa din experti internationali IT si financiari, un Lider de Echipa Adjunct FOPIP si un reprezentant al Partenerului Principal (care va actiona in calitate de presedinte al structurii).

4.4 Revizuirea sistemului national actual al idicatorilor de performanta pentru companiile de apa in cooperare cu ANRSC si ARA

Sistemul National de Benchmarking operat in momentul actual de catre ANRSC a avut nevoie de investitii extensive implicand timp, eforturi si bani; de aceea, este in interesul tuturor ca sistemul sa functioneze executand sarcinile pentru care a fost proiectat.

In vederea celor de mai sus, consultantul propune ca urmatorii pasi sa fie realizati:

- Revizuirea operarii curente si a uzarii sistemului
- Examinarea si evaluarea Sistemelor de Benchmarking Nationale din alte tari membre ale UE.
- Prezentarea rezultatelor si discutarea acestora cu ANRSC si ARA
- Elaborarea recomandarilor finale pe baza discutiilor si a rezultatelor

Consideram ca acest exercitiu ar putea fi finalizat pana la sfarsitul lunii Mai a anului 2007.

5. CONCLUZII

Procesul de benchmarking este construit sa functioneze ca un instrument de management pentru companii, si sa usureze estimarea performantei de catre ARA, ANRSC si MoEWM Informatiile cerute de la companii sunt necesare pentru stabilirea indicatorilor de baza in cadrul fiecarei companii, pentru a ilustra o imagine reala si convingatoare a afacerilor in sectorul economic si gradul in care acestea pot servii populatia. Asadar acesta poate fi utilizat in procesul de elaborare a politicilor guvernamentale.

Baza de date de benchmarking este in asa fel proiectata incat sa evolueze in timp. Primul set de benchmark-uri operationale este destinat obtinerii unor practici de baza in cadrul companiilor. Mai tarziu, pot fi adaugate alte benchmark-uri financiare si tehnice.

"Indicatorii de Performanta" propusi, trebuie considerati ca fiind parte din activitatile normale ale unei companii de apa, si sunt utilizati pentru:

- Masurarea imbunatatirii performantei
- Evaluarea si definirea targeturilor de imbunatatirea performantei
- Masurarea gradului de indeplinire a obiectivelor ce vor fi incluse si definite in orice Contract de furnizarea a serviciilor de apa sau Contract de Concesiune
- Facilitarea dezvoltarii Planului de Administrare a Activelor care va avea un rol important in dezvoltarea viitoarea a operatorilor de apa din Romania. Acesta implica proiectarea si implementarea de sisteme si practici menite sa previna problemele, ineficientele, pierderile si greselile in procesul de administrarea activelor si resurselor.
- Sa faciliteze progresul in indeplinirea obiectivelor corporative, operationale si de performanta. Acest proces se va baza pe date de baza referitoare la indicatorii definiti. Acesti indicatori vor trebui elaborati ca indicatori de performanta locali pentru bunastarea operatorului.
- Defineste si determina nevoia dezvoltarii unor obiective corporatiste necesare in atingerea viziunii companiei, incluzand implementarea unui sistem complet de practici si politici operationale, financiare, tehnice si orientate spre client.

Tinand cont de importanta benchmarking-ului este esential ca sistemul national de benchmarking sa fie reevaluat si adus la nivelul experientei castigate in timp.

Scanned with OKEN Scanner

ANEXA A

EXERCITIUL DE BENCHMARKING MUDP II

Scanned with OKEN Scanner

Exercitii in MUDP II

Indicatorii reali de performanta alesi pentru acest proiect au fost dupa cum urmeaza:

1 Populatia deservita

Indicator	Unitate	Definitie
1. Aria de distributie a apei	%	Populatia deservita / total populatie aflata in zona deservita de operator, exprimata in procente
2. Aria de acoperire a retelei de canalizare	%	Populatia deservita / total populatie aflata in zona deservita de operator, exprimata in procente

2 Productia si consumul de apa

Indicator	Unitate de masura	Definitie
3. Productia de apa	m3/zi	Cantitatea anuala totala de apa furnizata catre sistemul de distributie, exprimata, ca medie, in m3 pe zi.
4. Consumul de apa	l/ pers /zi	Cantitatea totala de apa vanduta catre consumatori/ populatia desrvita, exprimata in litri/persoana/zi

3 Apa nefacturata

Indicator	*Unitate de masura*	*Definitie*
5. Apa nefacturata	%	Cantitatea totala de apa furnizata catre sistemul de distributie din care se scade cantitatea totala anuala de apa vanduta, iar rezultatul este raportat la cantitatea totala de apa furnizata catre sistemul de distributie. Rezultatul final se exprima procentual.

4 Gradul de contorizare

Indicator	Unitate de masura	Definitie
6. Consumatori contorizati	%	Numarul total de consumatori care detin un contuar functional / numarul total de bransamente, rezultatul fiind exprimat procentual.

Scanned with OKEN Scanner

7. Consumatori necontorizati	%	Volumul total de apa vandut care este contorizat/ volumul total de apa vandut, rezultatul final fiind exprimat procentual.

5 Performanta retelei de apa

Indicator	Unitate de masura	Definitie
8. Avarii la conductele de furnizare a apei	avarii/km/an	Numarul total de avarii pe kilometru de retea de distributie pe an
9. Intreruperi in furnizarea apei	Nr	Numarul de intreruperi in furnizare pe an, planificate sau accidentale (excluzand furnizarile discontinue care sunt acoperite de indicatorul 15), cu o durata mai mare de 12 ore.
10. Blocarea sistemului de colectarea a apelor uzate	Blocaje/km/ an	Numarul total de blocaje la un kilometru de sistem de colectare pe an

6 Costuri si salarizare

Indicator	Unitate de masura	Definitie
11. Cost unitar	Lei/m3 vandut Lei/m3 produs	Cost operational total anual* / total volum vandut Cost operational total anual * / total volum produs
12. Angajati/'000 populatie deservita	Nr.	Numar total de angajati raportat la '000 populatie deservita cu serviciile de apa si canalizare
13. Costuri salariale ca proportie din costurile operationale	%	Costurile salariale exprimate procentual ca proportie din costurile operationale totale*
14. Servicii contractate extern ca proportie din costurile operationale	%	Costul total al serviciilor contractate in serviciul privat exprimate procentual din total costuri operationale*.

* Costurile operationale anuale exclud amortizarea, dobanda si obligatiile serviciului datoriei

7 Calitatea serviciului

Indicator	Unitate de masura	Definitie
15. Continuitatea serviciilor	ore /zi	Numarul de ore pe zi in care serviciul este furnizat
16. Reclamatii privind serviciile de apa si apa	Reclamatii / '000 populatie	Numarul total de reclamatii inregistrate intr-un an referitoare la

Scanned with OKEN Scanner

uzata	deservita	furnizarea serviciilor de apa si canalizare raportate la '000 de populatie deservita
17. Tratatea apelor uzate	%	Proportia din apele colectate care a fost supusa cel putin primei etape de tratare, exprimata in procente.

8 Colectare si facturare

Indicator	Unitate de masura	Definitie
18. Tariful mediu	Lei/m3	Tariful mediu cerut pentru serviciile de apa si canalizare furnizate calculat pe m3 de apa furnizata
19. Pretul apei raportat la venitul disponibil pe familie	%	Costurile anuale ale unei familii cu serviciile de apa si canalizare exprimate ca procent din venitul anual disponibil.
20. Tarife fixe (componenta fixa)	Lei/client	Orice tarife fixe colectate, nereflectate in tariful mediu.
21. Raportul consumatori casnici/alti consumatori	%	Venitul mediu (per m3) de la consumatorii casnici raportat la venitul mediu (per m3) incasat de la alti consumatori
22. Taxa de conectare	Lei	Costul conectarii la reteaua de apa si de canalizare pentru un consumator (persoana fizica)
23. Create	%	Nivelul creantelor reprezinta sumele facturate si neincasate, exprimate ca procent din total sume facturate.
24. Viteza de rotatie a creantelor	Zile	Durata medie de timp necesara clientului sa efectueze plata facturii (zile) de la emiterea facturii.

9 Performanta financiara

Indicator	Unitate de masura	Definitie
25. Rata cost/venit		Costul operational anual / venitul operational anual
26. Gradul de acoperire a fluxului de numerar		Fluxul de trezorerie inainte de finantare raportat la suma dintre dobanda, rata si plata dividendelor facuta de operator

10 Investitii de capital

Indicator	Unitate de masura	Definitie
27. Investitii	% din rezultatul operational	Investitiile totala anuale ca proportie din venitul operational anual

Scanned with OKEN Scanner

28. Activele nete / populatia deservita	Lei / persoana	Valoarea totala a activelor fixe raportata la populatia deservita

Scanned with OKEN Scanner

Apendix

Tabele date MUDP II

1. Populatia deservita raportata la nr de angajati

	1996			1997			1998			1999		
	Polulatie	Angajati	PI	Polulatie	Angajati	PI	Polulatie	Angajati	PI	Polulatie	Angajati	PI
Arad	156,542	860	182	158,702	855	186	160,862	811	198	163,022	761	214
Bacau	162,000	645	251	161,800	621	261	161,600	605	267	174,845	600	291
Bistrita	82,620	405	204	84,710	399	212	85,557	387	221	86,413	374	231
Braila	235,243	506	465	234,648	527	445	233,756	519	450	231,974	460	504
Botosani	135,520	650	208	133,060	654	203	133,710	559	239	133,998	518	259
Cluj	333,000	736	452	334,000	783	427	337,000	835	404	357,900	873	410
Constanta	587,239	2,044	287	587,241	2,012	292	587,240	2,002	293	587,240	1,979	297
Focsani	99,600	199	501	99,600	186	535	99,600	162	615	99,600	165	604
Oradea	178,026	966	184	178,434	983	182	179,434	984	182	180,300	935	193
Targoviste	78,000	257	304	78,000	304	257	78,000	391	199	78,000	421	185

Scanned with OKEN Scanner

2. Nivelul "apei nefactuare"

	1996			1997			1998			1999		
	Volum	Volum facturat	PI	Volum	Volum facturat	PI	Volum	Volum facturat	PI	Volum	Volum facturat	PI
Arad	64,983,600	44,188,900	32%	59,295,600	40,321,000	32%	52,274,100	36,461,000	30%	47,650,000	33,355,000	30%
Bacau	40,777,116	26,615,346	35%	41,070,882	27,366,732	33%	39,249,726	28,000,000	29%	40,356,423	27,218,271	33%
Bistrita	29,848,000	23,348,000	22%	28,768,000	20,733,000	28%	26,453,000	17,146,000	35%	22,639,000	13,434,000	41%
Braila	51,217,000	36,811,000	28%	43,868,000	33,523,000	24%	49,018,000	31,531,000	36%	41,665,000	25,052,000	40%
Botosani	26,604,000	21,491,000	19%	42,142,000	22,258,000	47%	42,898,000	20,889,000	51%	35,018,000	18,004,000	49%
Cluj	88,860,000	72,344,000	19%	97,824,423	68,898,160	30%	97,829,478	68,265,640	30%	99,453,841	67,363,700	32%
Constanta	193,555,000	117,898,000	39%	183,139,000	105,105,000	43%	168,221,000	96,631,000	43%	169,337,000	86,756,000	49%
Focsani	15,968,000	9,581,000	40%	16,293,000	10,265,000	37%	15,873,000	10,635,000	33%	15,374,667	11,531,000	25%
Oradea	56,689,000	34,218,000	40%	57,230,000	33,667,000	41%	55,219,000	34,082,000	38%	45,444,118	30,902,000	32%
Targoviste	17,015,000	9,699,000	43%	21,522,000	12,311,000	43%	21,560,000	13,009,000	40%	17,160,000	10,363,000	40%

Scanned with OKEN Scanner

3. Nr reparatiilor pe km de retea de apa

	1996			1997			1998			1999		
	Nr reparatiilor	Lungimea retelei	PI	Nr reparatiilor	Lungimea retelei	PI	Nr reparatiilor	Lungimea retelei	PI	Nr reparatiilor	Lungimea retelei	PI
Arad	1,710	729	**2.35**	1,208	750	**1.61**	1,184	788	**1.50**	1,176	817	**1.44**
Bacau	1,600	255	**6.27**	1,400	255	**5.49**	1,050	255	**4.12**	1,750	255	**6.86**
Bistrita	466	326	**1.43**	515	326	**1.58**	576	326	**1.77**	620	326	**1.90**
Braila	6,130	619	**9.90**	6,000	619	**9.69**	5,890	619	**9.52**	5,800	619	**9.37**
Botosani	734	503	**1.46**	743	503	**1.48**	756	503	**1.50**	722	509	**1.42**
Cluj	481	410	**1.17**	403	412	**0.98**	398	446	**0.89**	623	562	**1.11**
Constanta	4,464	1,847	**2.42**	5,340	1,848	**2.89**	5,640	1,849	**3.05**	5,548	1,949	**2.85**
Focsani	685	130	**5.27**	710	130	**5.46**	785	130	**6.04**	770	142	**5.42**
Oradea	1,908	520	**3.67**	1,643	521	**3.15**	1,388	522	**2.66**	1,299	527	**2.46**
Targoviste	105	107	**0.98**	120	107	**1.12**	116	107	**1.08**	105	107	**0.98**

Scanned with OKEN Scanner

4. Nr. Blocajelor pe km de retea de canalizare

	1996			1997			1998			1999		
	Nr. blocajelor	Lungimea retelei	PI	Nr. blocajelor	Lungimea retelei	PI	Nr. blocajelor	Lungimea retelei	PI	Nr. blocajelor	Lungimea retelei	PI
Arad	3,218	378	**8.50**	2,745	376	**7.30**	2,724	382	**7.13**	2,711	444	**6.10**
Bacau	3,030	202	**14.98**	2,956	202	**14.61**	2,738	202	**13.53**	2,336	202	**11.55**
Bistrita	420	240	**1.75**	400	240	**1.67**	361	240	**1.50**	384	240	**1.60**
Braila	1,368	350	**3.91**	1,222	350	**3.49**	1,119	350	**3.20**	1,145	350	**3.27**
Botosani	2,656	321	**8.27**	2,529	321	**7.88**	2,350	321	**7.32**	2,073	321	**6.46**
Cluj	2,079	310	**6.71**	2,027	310	**6.54**	1,597	310	**5.15**	1,861	367	**5.07**
Constanta	5,579	1,187	**4.70**	5,342	1,187	**4.50**	5,104	1,187	**4.30**	4,644	1,187	**3.91**
Focsani	160	115	**1.39**	150	115	**1.30**	170	115	**1.48**	180	115	**1.57**
Oradea	1,875	361	**5.19**	1,903	363	**5.24**	2,200	364	**6.04**	2,041	366	**5.58**
Targoviste	792	81	**9.78**	785	81	**9.69**	773	82	**9.43**	765	82	**9.33**

Scanned with OKEN Scanner

5. Nr. reclamatiilor raportat la populatia deservita

6.

	1996			1997			1998			1999		
	Nr. reclamatii	Polulatie	PI	Nr. reclamatii	Polulatie	PI	Nr. reclamatii	Polulatie	PI	Nr. reclamatii	Polulatie	PI
Arad	2,546	156,542	**16.26**	1,869	158,702	**11.78**	1,834	160,862	**11.40**	1,802	163,022	**11.05**
Bacau	N/A	162,000	N/A	N/A	161,800	N/A	N/A	161,600	N/A	3,650	174,845	**20.88**
Bistrita	962	82,620	**11.64**	873	84,710	**10.31**	795	85,557	**9.29**	670	86,413	**7.75**
Braila	1,250	235,243	**5.31**	1,175	234,648	**5.01**	980	233,756	**4.19**	900	231,974	**3.88**
Botosani	734	132,520	**5.54**	68	133,060	**0.51**	650	133,710	**4.86**	582	133,998	**4.34**
Cluj	2,718	333,000	**8.16**	2,700	334,000	**8.08**	2,467	337,000	**7.32**	2,826	357,900	**7.90**
Constanta	11,159	587,239	**19.00**	11,750	587,241	**20.01**	11,765	587,240	**20.03**	11,421	587,240	**19.45**
Focsani	450	99,600	**4.52**	450	99,600	**4.52**	300	99,600	**3.01**	260	99,600	**2.61**
Oradea	1,170	178,026	**6.57**	1,230	178,434	**6.89**	1,286	179,434	**7.17**	1,307	180,300	**7.25**
Targoviste	260	83,225	**3.12**	285	82,550	**3.45**	310	81,880	**3.79**	210	82,580	**2.54**

Scanned with OKEN Scanner

6. Nivelul de indatorare

	1996			1997			1998			1999		
	Datorie	Venit din facturare	PI	Datorie	Venit din facturare	PI	Datorie	Venit din facturare	PI	Datorie	Venit din facturare	PI
Arad	5,293,000	20,212,000	26%	8,011,000	48,262,000	17%	16,079,000	91,968,000	17%	23,473,000	140,244,000	17%
Bacau	3,323,724	11,548,141	29%	5,132,402	28,513,300	18%	10,860,000	54,432,000	20%	18,684,000	93,996,000	20%
Bistrita	1,616,000	9,648,000	17%	3,711,000	22,332,000	17%	6,169,000	33,516,000	18%	9,181,000	57,084,000	16%
Braila	6,613,278	22,045,512	30%	15,460,160	49,580,160	31%	24,436,965	70,325,484	35%	40,850,576	116,429,712	35%
Botosani	3,155,708	14,242,380	22%	8,037,032	30,340,980	26%	19,458,175	57,608,988	34%	32,699,638	81,214,980	40%
Cluj	3,096,000	26,628,000	12%	6,063,000	61,763,000	10%	17,441,000	136,784,000	13%	48,582,000	261,972,000	19%
Constanta	13,763,000	61,049,000	23%	30,841,000	145,758,000	21%	63,241,000	246,888,000	26%	118,447,000	448,188,000	26%
Focsani	10,550,000	26,375,000	40%	11,670,000	29,175,000	40%	12,994,000	45,744,000	28%	19,811,000	79,476,000	25%
Oradea	5,621,347	21,482,876	26%	11,266,166	45,966,992	25%	20,169,573	106,263,660	19%	27,219,461	145,885,876	19%
Targoviste	2,996,324	9,871,024	30%	7,956,783	23,022,177	35%	12,977,651	44,111,071	29%	11,495,607	51,262,668	22%

Scanned with OKEN Scanner

7. Consum de apa pe cap de locuitor

	1996			1997			1998			1999		
	Consum domestic	Polulatie	PI	Consum domestic	Polulatie	PI	Consum domestic	Polulatie	PI	Consum domestic	Polulatie	PI
Arad	21,708,000	156,542	**11.56**	21,535,500	158,702	**11.31**	21,395,200	160,862	**11.08**	21,571,000	163,022	**11.03**
Bacau	17,586,177	162,000	**9.05**	18,433,973	161,800	**9.49**	19,400,000	161,600	**10.00**	19,300,040	171,845	**9.36**
Bistrita	7,237,512	82,620	**7.30**	8,132,160	84,710	**8.00**	7,084,119	85,557	**6.90**	7,226,536	87,277	**6.90**
Braila	28,629,086	235,243	**10.14**	27,030,653	234,648	**9.60**	25,627,343	233,756	**9.14**	23,701,240	232,409	**8.50**
Botosani	12,950,000	132,520	**8.14**	12,273,000	133,060	**7.69**	12,280,000	133,710	**7.65**	11,287,000	133,998	**7.02**
Cluj	39,972,000	333,000	**10.00**	42,164,460	334,000	**10.52**	42,704,640	337,000	**10.56**	43,149,300	357,900	**10.05**
Constanta	59,135,000	461,000	**10.69**	54,250,000	461,000	**9.81**	53,957,000	461,000	**9.75**	51,752,000	461,000	**9.36**
Focsani	6,658,000	99,600	**5.57**	7,206,000	99,600	**6.03**	7,503,000	99,600	**6.28**	8,072,000	99,600	**6.75**
Oradea	27,446,000	178,026	**12.85**	27,225,000	178,434	**12.71**	27,998,000	179,434	**13.00**	25,257,000	179,434	**11.73**
Targoviste	9,606,000	83,225	**9.62**	10,606,000	82,550	**10.71**	8,460,794	81,880	**8.61**	8,749,000	82,560	**8.83**

Scanned with OKEN Scanner

8. Cost operational pe m3 de apa vanduta

	1996			1997			1998			1999		
	Cost operational	Volum de apa vandut	PI	Cost operational	Volum de apa vandut	PI	Cost operational	Volum de apa vandut	PI	Cost operational	Volum de apa vandut	PI
Arad	17,405,207,424	64,983,600	**268**	45,573,412,248	59,295,600	**769**	60,700,162,179	52,274,100	**1,161**	79,355,348,513	47,650,000	**1,665**
Bacau	10,993,988,000	26,615,000	**413**	26,428,897,000	27,367,000	**966**	45,547,776,000	28,000,000	**1,627**	43,143,343,000	27,218,271	**1,585**
Bistrita	12,040,485,000	23,348,000	**516**	16,305,351,000	20,733,000	**786**	29,365,722,000	17,146,000	**1,713**	25,741,156,000	13,434,000	**1,916**
Braila	75,647,000,000	36,811,000	**2,055**	77,134,000,000	33,523,000	**2,301**	72,531,000,000	32,250,000	**2,249**	66,108,000,000	25,052,000	**2,639**
Botosani	48,479,000,000	21,491,000	**2,256**	45,843,000,000	22,258,000	**2,060**	56,838,000,000	20,889,000	**2,721**	49,931,000,000	18,004,000	**2,773**
Cluj	107,064,687,480	72,344,000	**1,480**	87,072,000,000	68,898,160	**1,264**	80,834,000,000	68,265,640	**1,184**	81,265,000,000	67,363,700	**1,206**
Constanta	124,385,000,000	117,898,000	**1,055**	127,268,000,000	105,105,000	**1,211**	128,315,000,000	96,631,000	**1,328**	125,314,000,000	86,756,000	**1,444**
Focsani	30,606,840,000	9,581,000	**3,195**	19,229,260,000	10,265,000	**1,873**	19,678,750,000	10,635,000	**1,850**	16,808,400,000	10,998,000	**1,528**
Oradea	38,126,000,000	34,218,000	**1,114**	64;587,545,000	33,667,000	**1,918**	62,089,291,000	34,082,000	**1,822**	60,959,310,000	30,902,000	**1,973**
Targoviste	27,539,691,960	9,699,000	**2,839**	17,850,160,380	12,311,000	**1,450**	27,005,011,250	13,008,000	**2,076**	25,237,125,000	10,363,000	**2,435**

Scanned with OKEN Scanner

Anexa B

Exercitiul de BENCHMARKING folosit de ARA

Scanned with OKEN Scanner

EXERCITIUL DE BENCHMARKING FOLOSIT DE ARA

1 Metodologia folosita

1.1 Identificarea companiilor de apa

O lista initiala a companiilor a fost pregatita, lista ce a incercat sa acopere toate categoriile de companii si toate zonele din Romania. Acesta a reprezentat un scop ambitios, deoarece unele dintre companiile mai mici nu au avut documentele necesare. In acelasi timp, un numar important de companii treceau printr-un proces de restructurare cu scopul de a infiinta Operatorii Regionali (OR) sau cu scopul de a separa activitatile de apa si canalizare de alte servicii municipale. Pentru aceasta s-au folosit in primul rand sediile teritoriale ale ARA, ideea fiind de a acoperi toate bazinele de apa din Romania. Companiile selectate au atins acest scop.

1.2 Pregatirea instrumentelor informatice si a ghidurilor

Paginile modelului Excel au fost usor de completat si au fost traduse, impreuna cu ghidurile atasate, in limba romana. O atentie deosebita s-a acordat unitatii monetare folosite la informatia financiara. In timpul exercitiului Romania si-a schimbat moneda in RON (Noul Leu Romanesc, 1 RON = 10.000 ROL). In toate declaratiile financiare informatiile pentru perioada 2000-2005 au fost exprimate in mii lei; acest lucru a avut scopul de a asigura ca valorile reale s-au mentinut pe tot parcursul exercitiului.

1.3 Pregatirea partenerilor viitori

Exercitiul de benchmarking a fost diseminat in cadrul intalnirilor de la sediile teritoriale ale ARA. Dupa discutiile purtate cu managementul de top al fiecarei companii selectate, o persoana responsabila a fost nominalziata in cadrul fiecarei companii. Modelul a fost trimis in format hartie impreuna cu ghidurile prin posta normala si electronic prin e-mail. Persoanele responsabile au primit un training de o jumatate de zi. Pe langa acest training, la cerere, s-a mai acordat asistenta prin telefon sau email.

1.4 Pregatirea pentru si efectuarea vizitelor legate de benchmarking

Echipa de proiect a intreprins vizite la companile selectate si a oferit asistenta in mod direct legata de modul de completare al datelor si de disponibilitatea datelor (mai précis unde pot fi gasite datele). Discutiile purtate la sediile teritoriale au fost foarte importante pentru a asigura un rezultat bun al exercitiului de benchmarking.

1.5 Finalizarea modelelor Excel

Trei seturi de date de testare au fost introduse in paginile modelului cu scopul de a evalua daca persoanele responsabile din companii isi pot indeplini sarcinile primite intr-un mod adecvat si cu respectarea timpului agreat. Dupa aceste teste, pentru a evita greselile legate de

Scanned with OKEN Scanner

colectarea datelor, modelele in limba romana au fost adaptate formatului datelor primite de la companii.

Fisierele in limba romana colectate de la companii au fost verificate din punctul de vedere al consistentei si informatia necesara a fost preluata din aceste fisiere. Fiecare companie a avut un fisier cu datele sale. Informatia suplimentara, date privind tarifele pentru apa si canalizare utilizate in fiecare an au fost cerute in modelele in limba romana.

1.6 Sursa informatiei

Principalele surse de date au fost documentele primite de la urmatoarele departamente: operational, financiar, facturare si contabilitate ale companiilor de apa selectate.

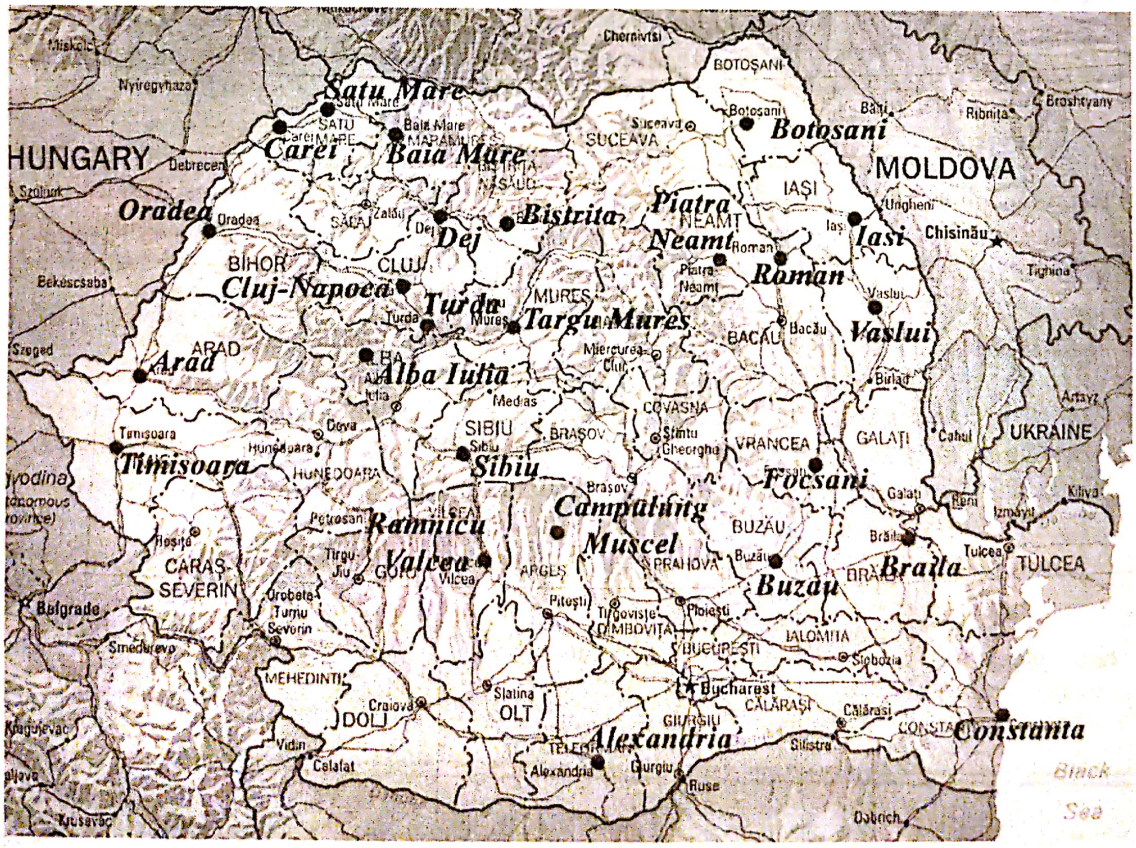
Alte date au venit din baza de date a ARA si de la Institutul National de Statistica – bazele de date ale sucursalelor locale (cele referitoare la populatie).

1.7 Descrierea grupului de companii de apa analizate

In Romania exista trei categorii de operatori de apa si canalizare:

- peste 300.000 locuitori - 10 companii;
- intre 51.000 si 300.000 locuitori (aceasta este cea mai larga categorie) – 25 utilitati;
- un numar mare de utilitati sub 51.000 locuitori.

Dispersia teritoriala a grupului de companii analizate este redata in harta de mai jos:

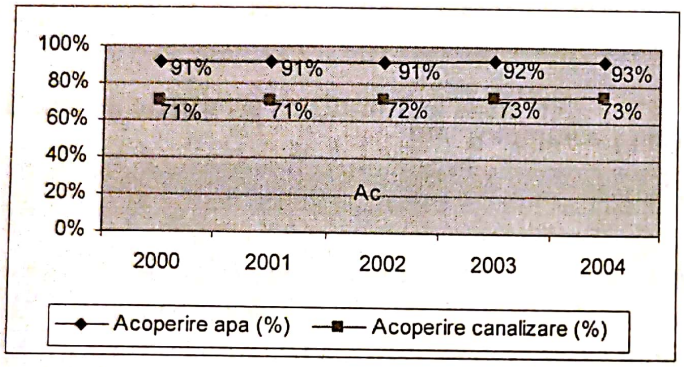


Partea de sud a tarii este mai putin reprezentata, aratand astfel capacitatea lor mai slaba de a monitoriza si inregistra indicatorii de performanta.

1.8 Rezultatele exercitiului

Multe rezultate interesante s-au obtinut din acest exercitiu, astfel ca tendintele indicatorilor sunt acum mai usor observabile in timpul celor cinci ani revizuiti. Ca o consecinta se pot face comparatii intre operatorii de aceeasi marime, atat nationali cat si internationali. Tabelele urmatoare demonstreaza acest fapt prin cateva exemple:

Acoperire apa si canalizare

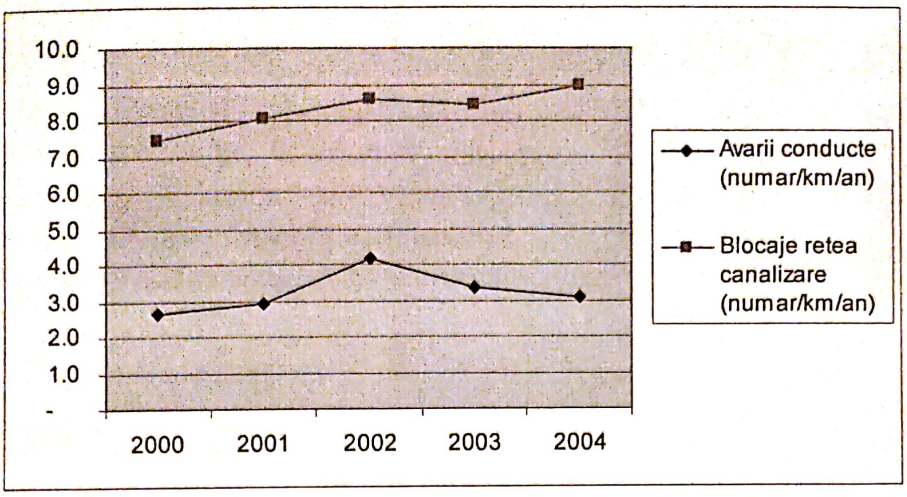


In perioada dintre 2000 si 2004, procentul mediu al rezidentilor urbani conectati la retelele centrale de apa si canalizare a crescut cu 2% (de la 91% la 93% pentru apa si de la 71% la 73% pentru canalizare). Procesul de extindere a serviciilor a fost similar in majoritatea oraselor.

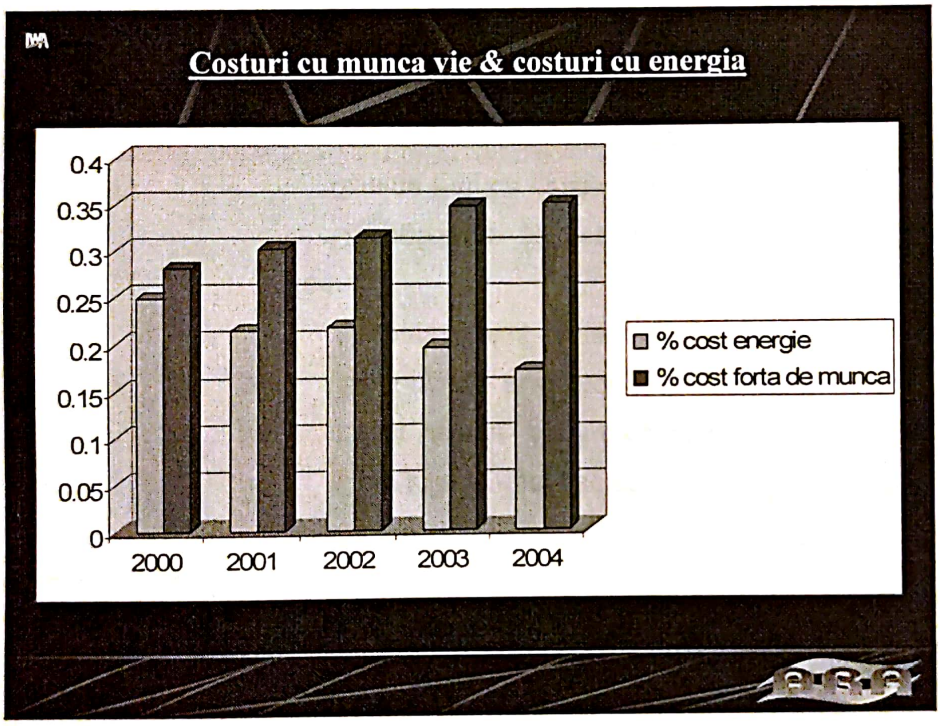
Avarii la conducte si blocaje in reteaua de canalizare

Urmatorii 2 indicatori permit evaluarea modului de operare a retelelor de furnizare a apei si de canalizare tinand cont de numarul de incidente inregistrate pe o lungime de 1 km intr-o perioada de un an si pot furniza o imagine indirecta a potentialelor intreruperi ale serviciilor. Analiza datelor pentru perioada 2000-2004 arata ca, la nivel national, indicatorul a inregistrat o crestere importanta - de la 2.6 la 4.2 incidente pe o lungime de 1 km intr-un an in reteaua de distributie a apei in perioada 2000-2002. Acest lucru se datoreaza mai degraba unui sistem de monitorizare mai adecvat decat unei decaderi a retelei. Dupa 2002 s-a inregistrat o scadere la 3.1, care se poate datora investitiilor importante din reteaua de distributie. Cu toate acestea, nivelul indicatorilor sugereaza o deteriorare relativ ridicata a infrastructurii retelei (ex. in comparatie cu companiile de apa din Marea Britanie, unde acest indicator inregistreaza valori intre 0.2-0.4 incidente pe o lungime de 1 km anual). Nivelul deteriorarii infrastructurii rezulta din diferiti factori: viata indelungata a serviciilor, lipsa investitiilor in renovarea retelei, moduri de operare nefavorabile, intretinere scazuta etc.

Scanned with OKEN Scanner



Costul cu munca vie vs. Costuri cu energia



Venituri medii apa si apa reziduala US$/m3 apa vanduta

Venituri medii apa si apa reziduala US$/m3 apa vanduta	2000	2001	2002	2003	2004
CZE: Compania 6 - Categoria E - (Cehia)	0.8	0.9	1.1	1.4	1.7
HRV: Rijeka - Categoria E - (Croatia)	0.9	1	0.9	0.9	1
HUN: DEBRECENI VIZMU RT. - Categoaria E - (Ungaria)	0.72	0.78	0.93	1.14	1.34
NOR: Trondheim -Categoria E - (Norvegia)	N/A	N/A	1.6	2	2.1
ROM: RAM BUZAU - Categoria E - (Romania)	0.14	0.14	0.2	0.26	0.44
ROM: SIBIU - Categoaria E - (Romania)	0.1	0.09	0.11	0.16	0.29

Scanned with OKEN Scanner

Acoperire canalizare %

Acoperire canalizare %	2000	2001	2002	2003	2004
HRV: Slavonski Brod - Categoria E - (Croatia)	14	14	69	70	88
HUN: PECSI VIZMU RT. - Categoria E - (Ungaria)	70	67	61	72	74
NOR: Bergen - Categoria E - (Norvegia)	N/A	N/A	N/A	16	16
ROM: RAM BUZAU - Categoria E - (Romania)	81	81	82	60	57
ROM: SC VITAL SA - Categoria E - (Romania)	56	57	55	67	67

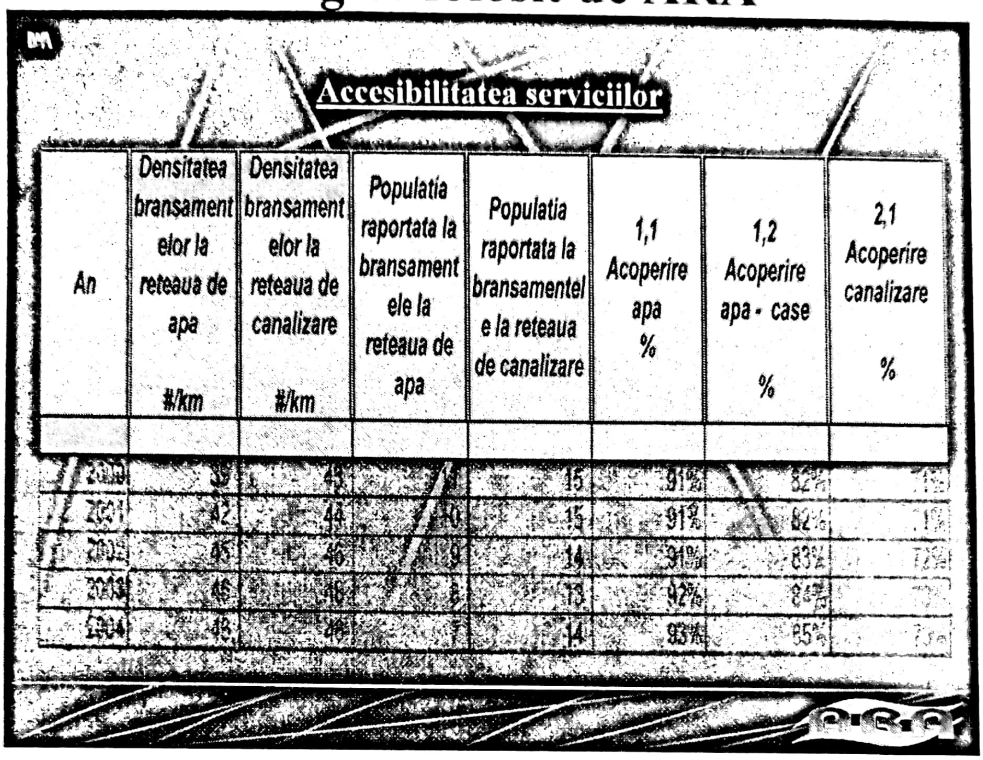
Apa nefacturata m3/km/ zi

Apa nefacturata m3/km/ zi	2000	2001	2002	2003	2004
CZE: Compania 1 - Categoria E - (Cehia)	15.3	11.2	9.9	9.2	9.3
GBR: Cambridge Water - Categoria E - (Marea Britanie)	4.4	N/A	N/A	N/A	N/A
HRV: Slavonski Brod - Categoria E - (Croatia)	56.2	56	53.9	62.1	49.8
HUN: HEVES MEGYEI VIZMU RT. - Categoria E - (Ungaria)	5.1	4.7	5.4	6.4	3.7
NOR: Trondheim - Categoria E - (Norvegia)	N/A	N/A	16	15.1	15
ROM: RAM BUZAU - Categoria E - (Romania)	35.6	25	47.5	25.7	24.7
ROM: SC VITAL SA - Categoria E - (Romania)	23.5	19.2	19.6	18.4	19.4

Scanned with OKEN Scanner

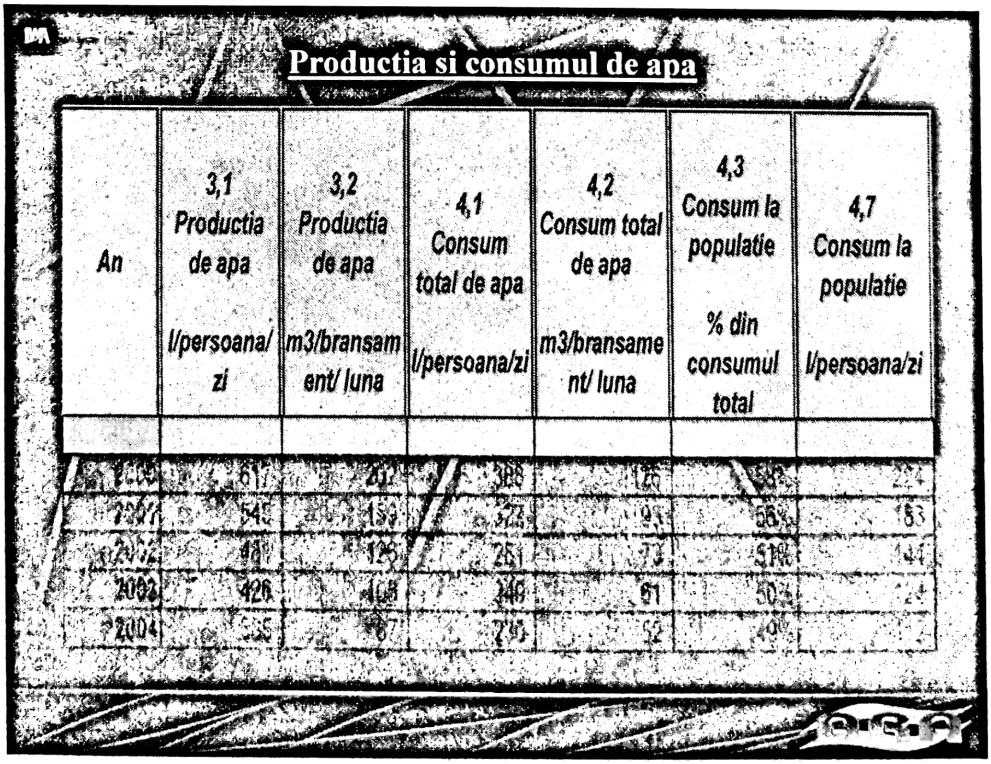
Apendix

Benchmarking-ul folosit de ARA



Accesibilitatea serviciilor

An	Densitatea bransamentelor la reteaua de apa #/km	Densitatea bransamentelor la reteaua de canalizare #/km	Populatia raportata la bransamentele la reteaua de apa	Populatia raportata la bransamentele la reteaua de canalizare	1,1 Acoperire apa %	1,2 Acoperire apa - case %	2,1 Acoperire canalizare %
2000	39	43	[illegible]	15	91%	82%	[illegible]
2001	42	44	10	15	91%	82%	[illegible]
2002	45	46	9	14	91%	83%	72%
2003	46	48	8	13	92%	84%	[illegible]
2004	48	46	7	14	93%	85%	[illegible]



Productia si consumul de apa

An	3,1 Productia de apa l/persoana/zi	3,2 Productia de apa m3/bransament/ luna	4,1 Consum total de apa l/persoana/zi	4,2 Consum total de apa m3/bransament/ luna	4,3 Consum la populatie % din consumul total	4,7 Consum la populatie l/persoana/zi
2000	617	202	388	126	58%	224
2001	545	159	322	93	56%	183
2002	481	126	261	73	51%	144
2003	426	108	240	61	50%	[illegible]
2004	365	87	230	52	49%	[illegible]

Scanned with OKEN Scanner

Productia si consumul de apa (2)

An	4,9 Consum la populatie - puncte publice de apa l/persoana/zi	6,1 Apa nefacturata %	6,2 Apa nefacturata m3/km/ zi	6,3 Apa nefacturata m3/bransament/zi	8,1 % Facturat in urma contorizarii %
2000	66	47%	108.9	2.5	76%
2001	59	40%	103.6	2.11	81%
2002	48	42%	93.2	1.72	84%
2003	42	42%	82.0	1.43	87%
2004	43	40%	69.9	1.15	88%

Performante operationale si calitatea serviciilor

An	9,1 Avarii la conducte numar/ km/an	10,1 Blocaje in reteaua de canalizare numar/ km/an	15,1 Continuitatea serviciilor ore/zi	15,2 Clienti cu furnizare discontinua a serviciilor %	16,1 Plangeri legate de serviciile de apa si apa uzata %	17,3 Apa uzata - tratare secundare sau superioara %
2000	26	7.5	21.19	2.5%	8%	75%
2001	29	8.0	23.30	2.1%	8%	77%
2002	42	8.0	23.31	5.2%	6%	70%
2003	34	9.4	23.48	1.8%	4%	86%
2004	31	5.0	23.49	1.0%	3%	93%

Scanned with OKEN Scanner

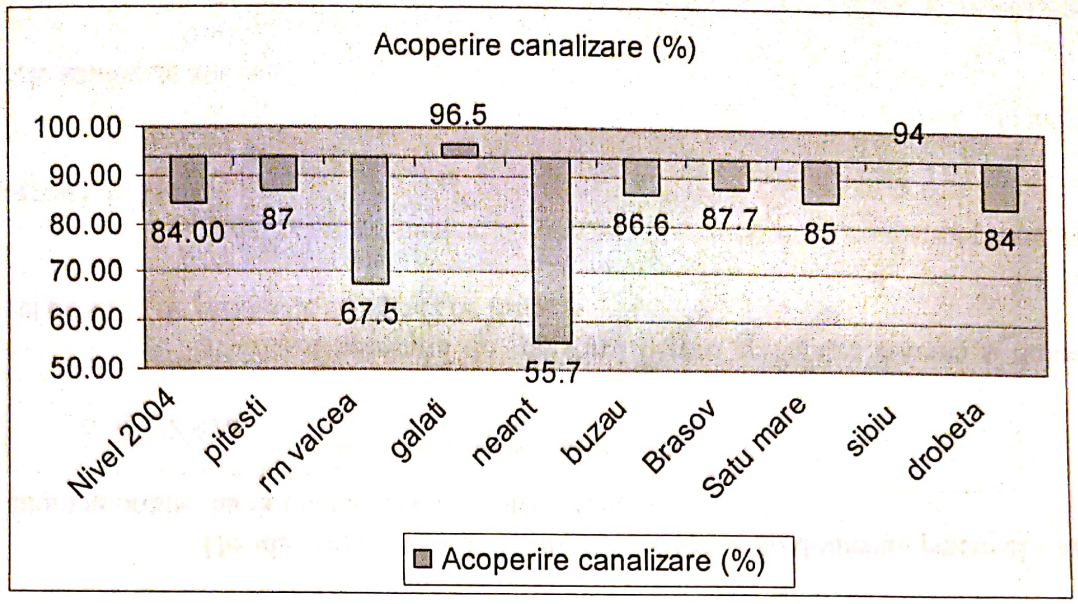
Costuri operationale

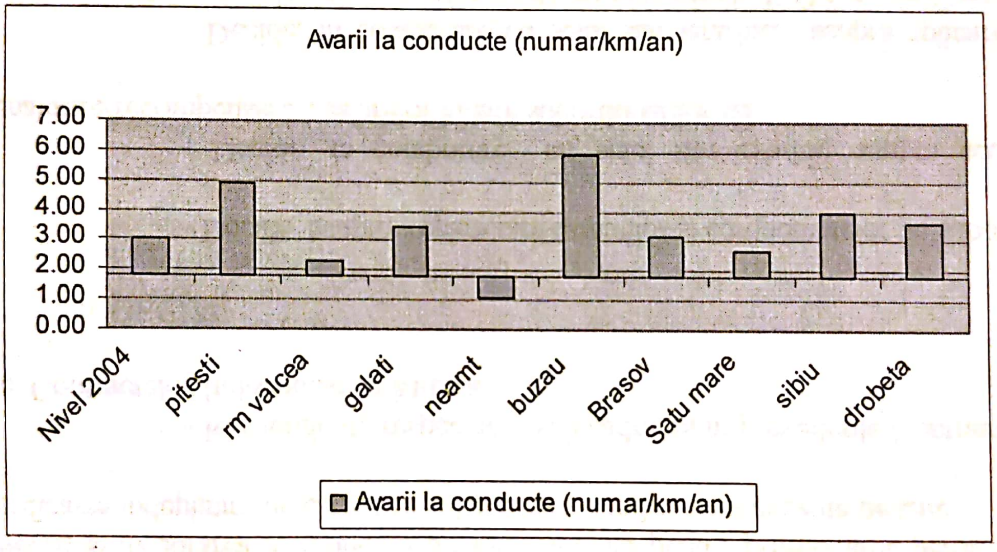
An	11,1 Cost operational unitar pentru apa si apa uzata US$/m3 apa vanduta	11,3 Cost operational unitar - doar pentru apa US$/m3 vandut	11,4 Impartire costuri operationale - % apa %	13,1 Costuri cu munca vie vs Costuri operationale %	13,2 Costuri cu energia electrica vs Costuri operationale %	14,1 Costuri de externalizare vs Costuri operationale %
2000	$ 0.16	$ 0.12	72%	27%	25%	7%
2001	$ 0.18	$ 0.12	70%	30%	21%	[illegible]
2002	$ 0.22	$ 0.15	69%	31%	27%	[illegible]
2003	$ 0.27	$ 0.19	68%	35%	20%	[illegible]
2004	$ 0.36	$ 0.24	68%	35%	[illegible]	[illegible]

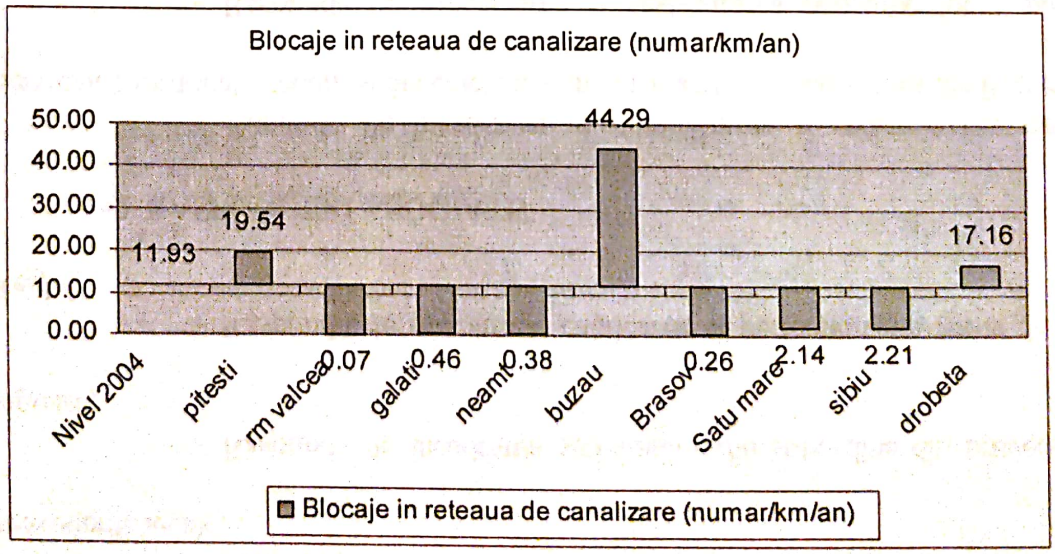
Personal

An	12,1 Personal apa/'000 bransamente apa #/'000 bransamente apa	12,3 Personal apa/'000 Populatie deservita #/'000 populatie deservita - apa	12,5 Personal apa uzata/'000 bransamente apa uzata #/'000 bransamente apa uzata	12,6 Personal apa uzata/'000 Populatie deservita #/'000 populatie deservita - apa uzata	12,7 Personal % Apa %
2000	24.3	2.3	15.2	1.3	70%
2001	21.0	2.2	14.2	1.2	69%
2002	19.2	2.1	13.4	1.2	69%
2003	16.5	2.0	12.6	1.2	69%
2004	14.[illegible]	2.0	12.1	1.1	69%

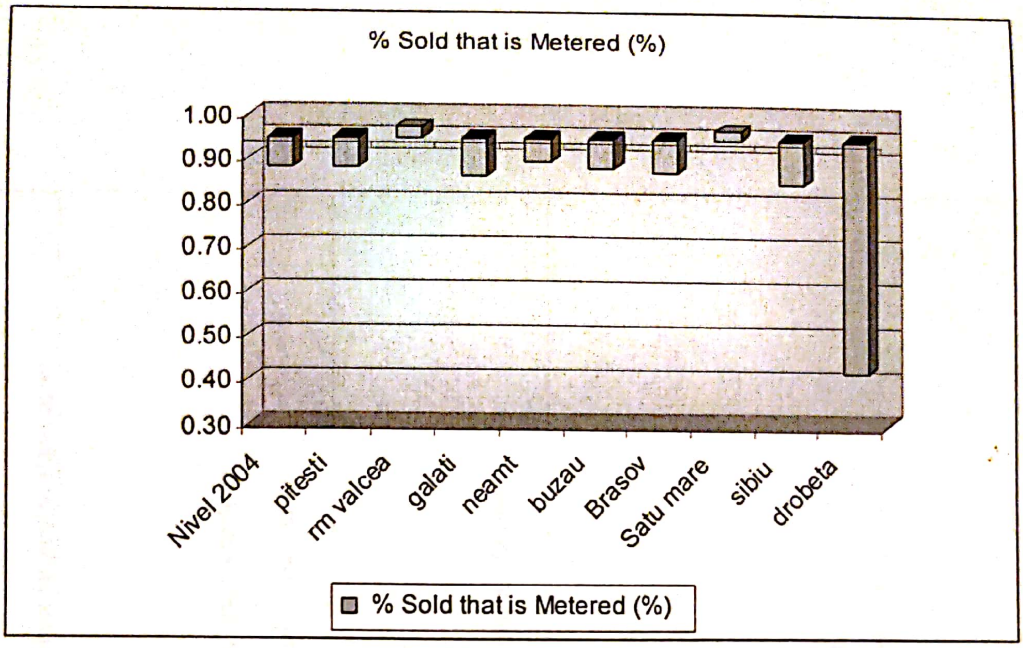
Scanned with OKEN Scanner







Scanned with OKEN Scanner



Scanned with OKEN Scanner

Indicatorii de benchmarking	Trimestrul actual	Cumulat pentru intregul an
1. **Consum individual** Cantitatea de apa facturata (A) Populatia deservita cu apa (B) **Indicatorul 1** **Indicatorul 2**	m^3/persoana/luna litrii/persoana/zi	m^3/persoana/luna litrii/persoana/zi
2. **Eficienta personalului** Personalul (A) Cantitatea de apa facturata (B) **Indicatorul 1**	angajati/'000m^3	angajati/'000m^3
3. **Ponderea costului cu energia in tariful de apa** Consumul de energie pentru activitatea de apa (A) Cantitatea de apa facturata (B) Pretul mediu al energiei aferente activitatii de apa (fara TVA) (C) Tariful de apa (fara TVA) (D) **Indicator: (A*C/B)/D**	%	%
4. **Ponderea costului cu energia in tariful de canalizare** Consumul de energie pentru activitatea de canalizare (A) Cantitatea de canalizare facturata (B) Pretul mediu al energiei aferente activitatii de canalizare (fara TVA) (C) Tariful de canalizare (fara TVA) (D) **Indicator: (A*C/B)/D**	%	%

Scanned with OKEN Scanner

5. **Gradul de contorizare** - consumatori casnici - companii si institutii	 % %	 % %
6. **Rata reclamatiilor** Numarul de reclamatii (A) Populatia deservita cu apa (B) **Indicator**	 Numarul de reclamatii la 1000 de clienti	 Numarul de reclamatii la 1000 de clienti
7. **Gradul de informatizare** Personalul (A) Numarul de calculatoare (B) **Indicator**	 Angajati/calculator	 Angajati/calculator
8. **Nivelul investitiilor** Investitiile efectuate in cadrul perioadei (A) Populatia deservita cu apa (B) **Indicator**	 Investitii/'000 consumatori	 Investitii/'000 consumatori
9. **Profitul operational ca procent din vanzari** Profit operational (A) Vanzari (B) **Indicator**	 %	 %
10. **Perioada de recuperare a creantelor** Creante (A) Vanzari (B) (A/B)*365 - zile	 zile	 zile

Scanned with OKEN Scanner

11. **Durata de rotatie a stocurilor*** Stocuri (A) Vanzari (B) (A/B)*365 - zile	zile	zile
12. **Perioada de plata a datoriilor*** Datorii (A) Vanzari (B) (A/B)*365 - zile	zile	zile
13. **Rata de colectare a numeralului** Numeralul colectat in cadrul perioadei (A) Vanzari (B) **A/B**	%	%
*** acest indicator se calculeaza tinand cont de vanzari pentru a simplifica introducerea datelor**		
14. **Ponderea costului cu personalul in tariful de apa** **Salariile si costurile cu personalul aferente (A)** **Cantitatea de apa facturata (B)** **Tariful de apa (fara TVA) (C)** **Rata: A/(B*C)**	%	%
15. **Raportul intre numerar si cheltuielile operationale** **Numeralul anual colectat (A)** **Cheltuielile operationale (B)** **Indicator: A/B**	x	x

Scanned with OKEN Scanner

16. Eficienta personalului in ceea ce priveste procesare datelor legate de contoarele de apa **Personalul implicat in procesarea datelor legate de apa (A)** **Clienti contorizati (B)** **Indicator: B/A**	x	x

Scanned with OKEN Scanner

Anexa C

INSTRUMENTE SI TEHNICI, APLICATII SI EXEMPLE

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

BRAINSTORMING

Ce este

Brainstorming este un mijloc de obtinere a unui numar mare de idei de la un grup de persoane.

Cand poate fi folosit

- Cand este necesara identificarea unui numar mare de idei sau optiuni
- Cand se doreste adoptarea inovatiilor
- Cand este necesara imbunatatirea proceselor
- Pentru stimularea intalnirilor cand progresul stagneaza

Cum se face

1. Stabiliti problema si verificati daca toata lumea a inteles-o
2. Alegeti un secretar care sa puna pe hartie toate sugestiile
3. Scrieti subiectul pe care se face brainstorming, in partea de sus a flip-chart-ului
4. Stimulati grupul sa isi expuna ideile, mentinand urmatoarele principii generale:
   - Nu combateti sugestiile, chiar si cele ce par nepotrivite sau neimportante
   - Generati si inregistrati cat mai multe idei posibile
   - Urmariti diversele sugestii – fructificati ideile creand legaturi
   - Stimulati pe toata lumea sa ia parte
5. Daca discutia lancezeste, alegeti cea mai indrazneata idee, si vedeti daca aceasta genereaza mai multe

Idei de retinut

- Toate ideile ar trebui inregistrate
- Nu respingeti ideile indraznete sau putin credibile
- Daca este necesar, puneti in practica o sesiune de incalzire pentru a destinde grupul
- Nu lungiti sesiunea cand observati ca a fost epuizata

EXEMPLE DE BRAINSTORMING

Reducerea nivelului datoriei

REDUCEREA NIVELULUI DATORIEI

- Reducerea comisioanelor
- Educarea clientilor
- Deconectarea
- Rationalizarea apei
- Plati simplificate
- Contoare de apa
- Aplicarea aceluiasi tarif pentru toti clienti
- Asistenta sociala
- Ajutorul Consiliului
- Reducerea duratei de plata a debitorilor
- Stimulente pentru plati timpurii
- Urmarirea pentru neplata
- Taxarea in functie de venitul pe familie
- Fond de ajutor pentru utilitati
- Provizioane pentru rai platnici
- Introducerea de contoare mobile
- Premierea platilor prompte

Scanned with OKEN Scanner

DIAGRAMA DE AFINITATE

Ce este

Acest instrument este folosit pentru a aduna idei, opinii si probleme si organizarea lor in functie de relatia naturala existenta intre ele.

Cand poate fi folosit

- Cand o echipa se confrunta cu un numar mare de idei
- Cand trebuie identificate problemele ce afecteaza arii mai extinse
- In rezolvarea situatiilor haotice

Cum se face

1. Urmariti aceleasi principii folosite la brainstormig
2. Inregistrati toate sugestiile pe un flip-chart si transferati-le apoi pe fiecare pe un "post it"'
3. Plasati apoi toate "post-it"-urile pe un perete la intamplare
4. Toti participantii sa aseze "post-it"-urile in grupe formate in mod natural. Asta ar trebui facut in liniste.
5. Participantii vor crea apoi categorii generale
6. Plasati fiecare "post-it" in categoria lor generala

Idei de retinut

- Puneti toate sugestiile pe "post-it"-uri
- Participantilor ar trebui sa le fie permis accesul liber la gruparea "post-it"-urilor
- Incercati sa stabiliti domenii cuprinzatoare pentru categoriile generale

Scanned with OKEN Scanner

EXEMPLE DE DIAGRAME DE AFINITATE

Ce parte a afacerii ne-ar placea sa imbunatatim?

Instruire

Limba straina

Finante

Reducerea datoriei

Imbunatatirea cash flow-urilor

Maximizarea venitului

Cresterea profitului

Sisteme computerizate

Relatii cu publicul

Reducerea plangerilor

Orientat catre client

Viteza de raspuns

Educatie

Da-i clientului ceea ce vrea

Imbunatatirea standardelor serviciilor furnizate

Operatiunile

Furnizarea apei 24 de ore pe zi

Reducerea colorarii

Reducerea scurgerilor

Imbunatatirea gustului apei

Imbunatatirea efluentului final

Personal

Scheme de stimulente

PRD

Recunoasterea

Linii de comunicare

Cantina

Conditiile serviciilor

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

HISTOGRAME

Ce este

O histograma se foloseste pentru a arata ca datele sunt distribuite pe o arie de valori sau arii preselectate. E cunoscuta si ca distributia de frecvente.

Cand poate fi folosit

- Pentru a arata distributia datelor
- Pentru a determina mijloacele de distributie a frecventelor

Cum se face

1. Se colecteaza datele si se stabileste numarul de elemente.
2. Stabileste aria de distributie a datelor.
3. Imparte datele intr-un numare de distributii, urmatorul tabel putand fi folosit ca si ghid:

Nr. elementelor	**Nr. distributiilor**
0-49	5-7
50-99	6-10
100-249	7-12
250+	10-20

4. Construiti un tabel cu frecventele datelor colectate (vedeti exemplul)
5. Trasati histograma bazandu-va pe tabelul de frecvente (vedeti exemplul)

Idei de retinut

- Numarul claselor va da claritate imaginii obtinute
- S-ar putea sa nu se creeze nici un sablon
- Cautati iregularitati in cadrul histogramei si verificati acuratetea datelor
- Daca exista mai mult de un varf, s-ar putea sa fie mai mult de un varf semnificativ

Scanned with OKEN Scanner

EXEMPLE DE HISTOGRAME

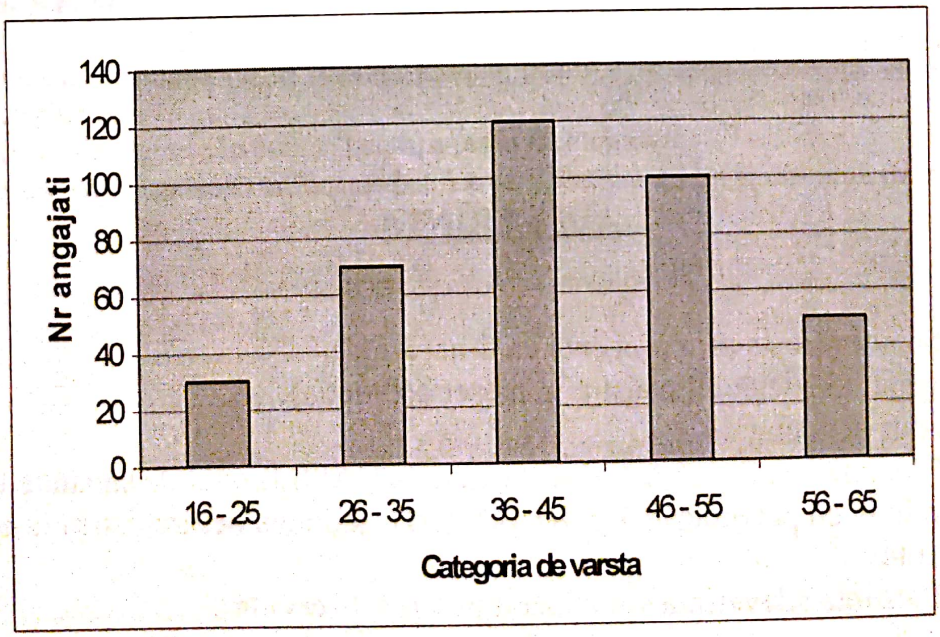
Distributia pe varste intr-o organizatie

O organizatie vrea sa faca un profil pe varste a fortei de munca. Datele colectate produc urmatorul tabel de frecvente si histograma.

Tabel de frecvente

Categorie de varsta	Nr. de angajati
16 – 25	30
26 – 35	70
36 – 45	120
46 – 55	100
56 – 65	50

Histograma



ANALIZA CAUZA-EFECT

Ce este

Analiza cauza-efect imparte o problema in componentele principale. Elementele individuale ale fiecarei componente sunt asezate intr-o forma schematica pentru a semana cu scheletul unui peste.

Pentru ce poate fi folosit

- Pentru a stimula membrii unei echipe sa isi foloseasca experienta in identificarea cauzelor unei probleme
- Sa furnizeze idei pentru colectarea datelor

Cum se face

1. Scrieti problema intr-o casuta din partea dreapta a unui flip-chart.
2. Desenati sageti pentru a schita un cadru principal. Cadrul va avea de obicei patru categorii principale: forta de munca, echipamente, metode si materiale, dar pot sa fie si mai multe.
3. Identificati prin brainstorming categoriile si adaugati-le pe scheletul cadrului.
4. Adunati si evaluati datele bazandu-va pe categoriile stabilite la 3.

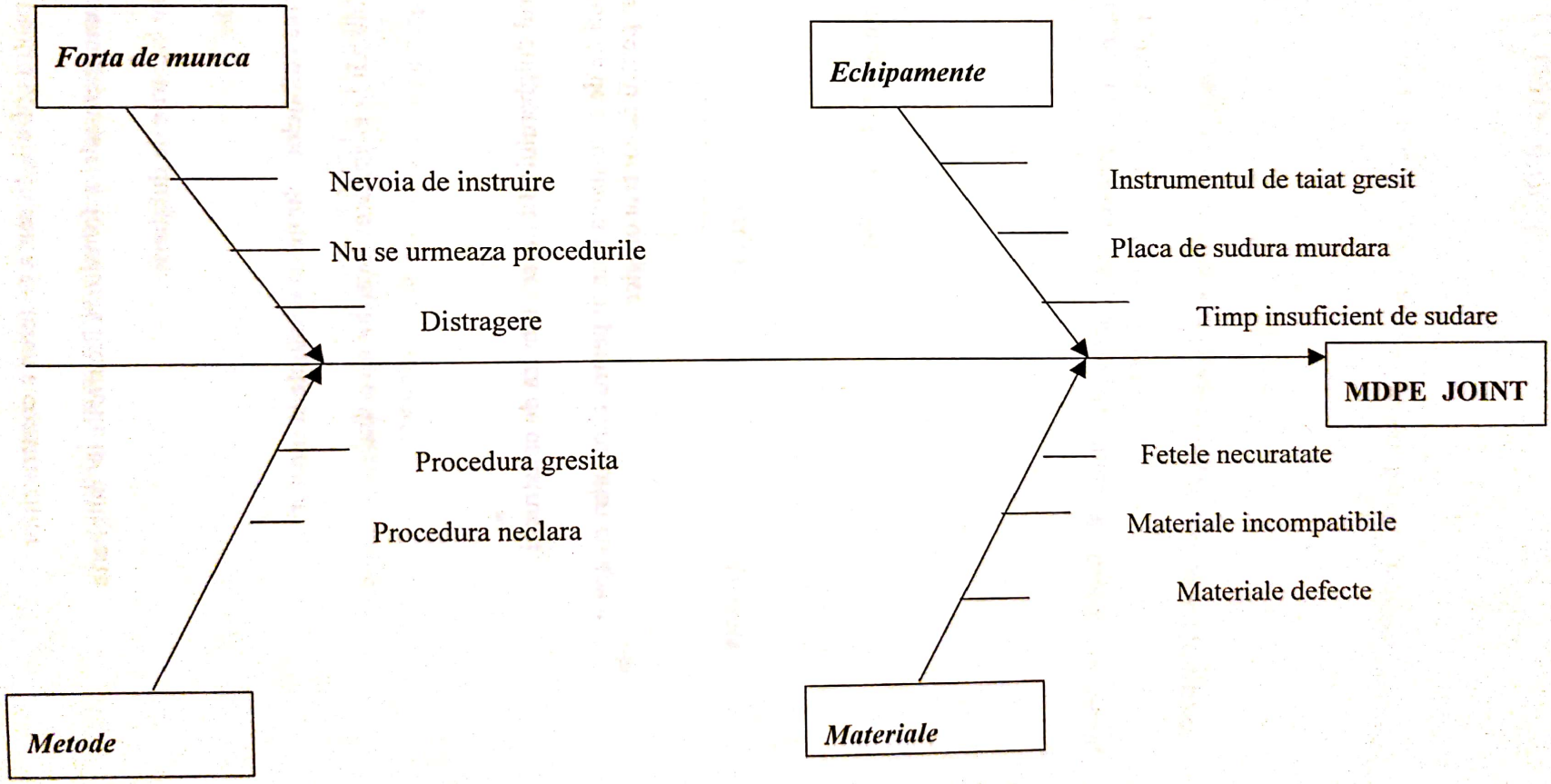
Idei de retinut

- Folositi regulile la fel ca la brainstorming pentru a va asigura ca toata lumea isi adduce contributia.
- Afisati diagramele in public, pentru a putea fi completate
- Diagrame cauza-efect aditionale pot fi create pentru a diviza si mai mult problemele

Scanned with OKEN Scanner

EXEMPLU DE DIAGRAMA CAUZA-EFECT

Esecul alipirii conductelor de polietilena de densitate medie



Scanned with OKEN Scanner

SCHEMA PROCESULUI TEHNOLOGIC

Ce este

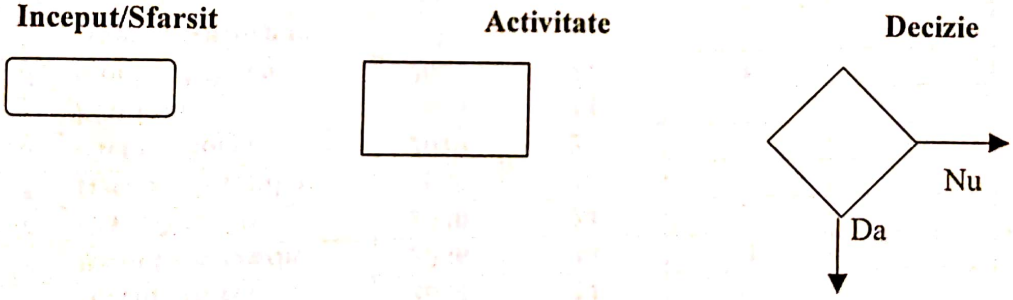
Schema procesului tehnologice o reprezentare a pasilor intr-un process folosind simboluri standard.

Pentru ce poate fi folosit

- Pentru a identifica calea urmata de un process sau produs pentru a permite identificarea deviatiilor
- Poate adeseori descoperi lipsuri in intelegerea unui proces
- Poate evidentia elemente nefolositoare sau duplicate dintr-un proces facilitand simplificarea procesului

Cum se face

1. Intelegerea simbolurilor dintr-o schema simpla:



2. Mai multe simboluri standard folosite in scheme mai complexe.
3. Desenati o schema a procesului tehnologic care reflecta pasii facuti in realitate.
4. Evaluati schema sa vedeti unde se pot face imbunatatiri.

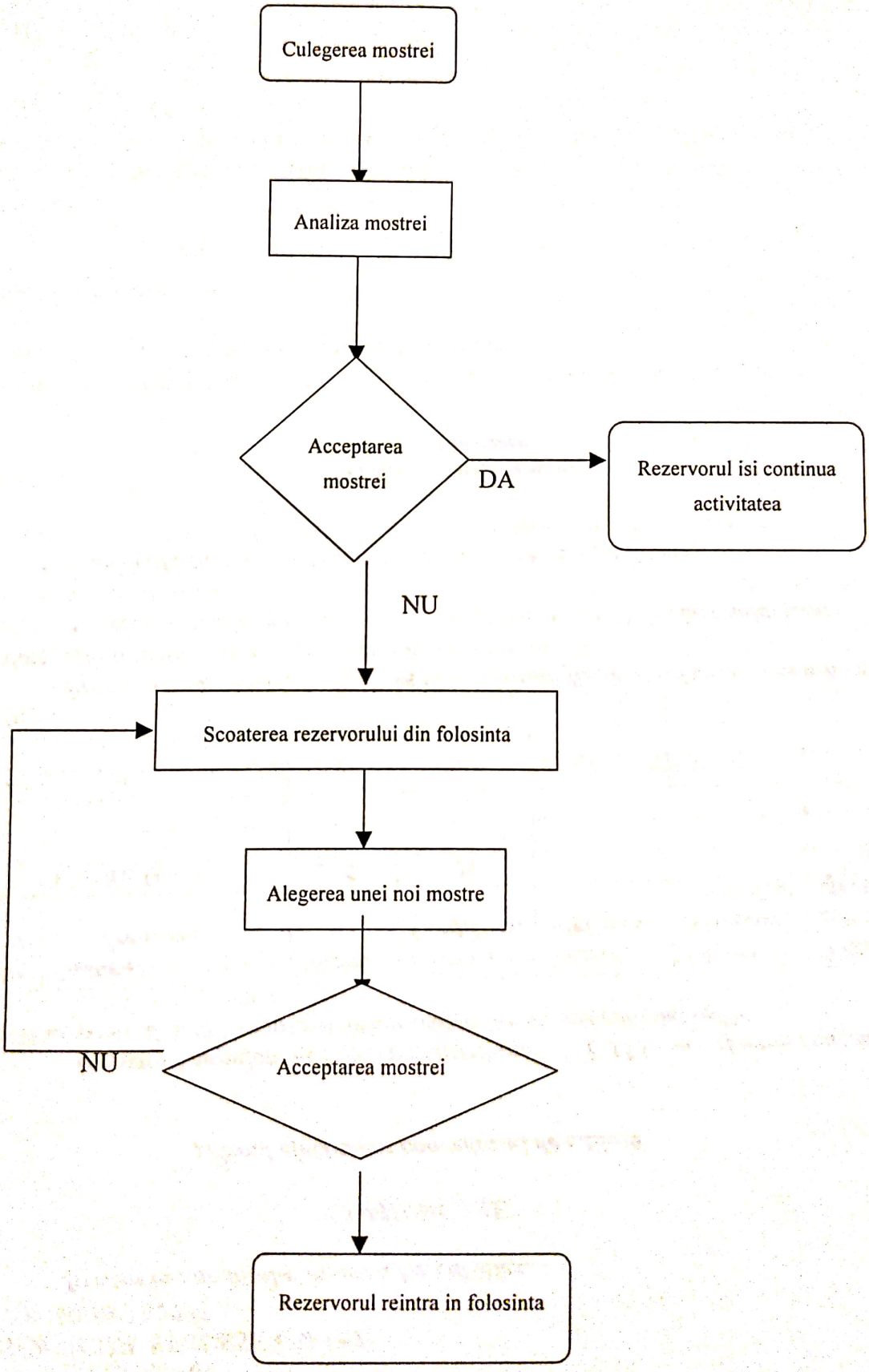
Tineti minte

- Definiti clar limitele procesului
- Ramaneti la cele trei simboluri folosite in schema simpla daca e posibil

Scanned with OKEN Scanner

EXEMPLE DE SCHEME ALE UNUI PROCES TEHNOLOGIC

Schema de utilizare a unui rezervor



Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ANALIZA PARETO

Ce este

Analiza Pareto este o tehnica care permite identificarea simpla a problemelor majore. Este o forma speciala de grafic cu bare ce faciliteaza determinarea ordinii de rezolvare a problemelor.

Pentru ce poate fi folosit

- Pentru a prioritiza ordinea de abordare a problemelor
- Pentru a imbunatati alte tehnici cum sunt brainstorming-ul sau anliza cauza-efect

Cum se face

1. Listati erorile, costurile sau activitatile supuse analizei cu posibilitatea fiecareia de a se intampla.
2. Transformati posibilitatea de a se intampla in procente astfel incat sa insumeze 100% per total.
3. Construirea unui grafic cu bare cu axa verticala din stanga continand numarul de aparitii, axa verticala din dreapta continand procentele, iar pe axa orizaontala categoriile de incidenta. Axa orizontala ar trebui sa contina cel mai mare numar de incidente in stanga si a coboare inspre cel mai scazut numar la dreapta.
4. Diagrama Pareto e completata de unirea incidentelor cu fiecare categorie.

De retinut

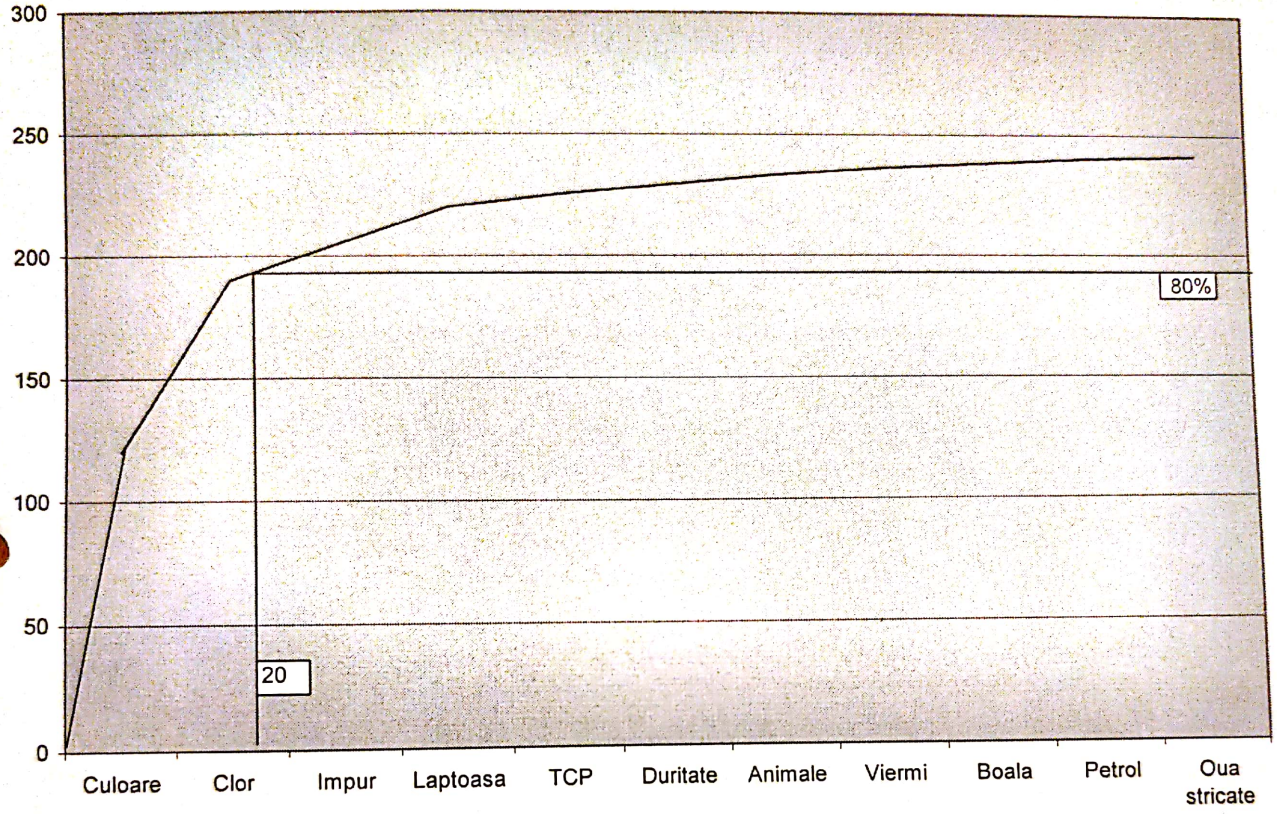
- Problemele majore apar in partea stanga a diagramei unde panta e cea mai abrupta. Acestea ar trebui abordate primele.
- Destul de obisnuit e ca 80% din probleme sa apara in 20% din categorii

EXEMPLUL UNEI ANALIZE PARETO

Plangeri in legatura cu calitatea apei

Culoarea	120
Apa laptoasa	15
Animale in apa furnizata	4
Gust de clor	70
Gust TCP	5
Boala in cadrul locuintei	2
Miros de oua stricate	1
Miros de petrol	2
Viermi in apa furnizata	3
Duritate	4
Impuritati in apa furnizata	15

Scanned with OKEN Scanner



Scanned with OKEN Scanner

R.A.J.A.C. IASI

01-30-2007

Pagina 75 / 104

RAPORT ANGAJATI - FUNCTII

Ianuarie 2007

201 FORMATIA 4 INTRETINERE INSTALATII AC BELCESTI

Nr.	Nume si Prenume	Marca	cod	Functie
1	Balmus Doina	282	063502	AGENT PRESTARI SERVICII
2	Iordan Gheorghe	283	074515	ELECTRICIAN d. c.m. 5.06.2007
3	Cojocaru Mihai	284	084550	MASINIST
4	Ciocan Viorel	286	084560	OPERATOR HIDRO
5	Marin Ionel	287	084560	OPERATOR HIDRO
6	Murarasu Mihai	289	084550	MASINIST
7	Birladeanu Constantin	290	084550	MASINIST
8	Suleru Adrian	291	084550	MASINIST
9	Zaharia Stelica	292	074515	ELECTRICIAN
10	Vacarasu Toader	297	084550	MASINIST
11	Azoitei Iosif	298	084550	MASINIST
12	Dutcovici Dumitru	302	090500	NECALIFICAT
13	Prihor Stelusa	413	074540	LABORANT
14	Iftimie Chirila Neculai	415	074540	LABORANT
15	Murarasu Vasile	1746	074515	ELECTRICIAN dcm 1.06.2007
16	Stanciu Nicu	2320	090500	NECALIFICAT
17	Stoica Dumitru	2652	074515	ELECTRICIAN lamb.
18	Anistoroae Ionel	2653	074515	ELECTRICIAN
19	Oprea Ghiorghi	2658	074510	ELECTROMECANIC
20	Ungureanu Marcel	2672	074531	INSTALATOR APA CANAL
21	Stan Marian	2691	063502	AGENT PRESTARI SERVICII GRUPNICA
22	Duminica Pompiliu Constantin	2692	084540	LACATUS

22(09)

MILIA IOSIF
ANTON

BUTEA
MIRCEA

~~21(06)~~
20(06)

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

RAJAC IASI
SERVICIUL RESURSE UMANE
Nr.100/10.07.2007
In atenția : domnului maistru Pascal Alex.

COMUNICARE

privind efectuarea concediului de odihnă

Următorii angajați de la Secția Distribuție - U.I. 155 , vor efectua concediu de odihnă pe anul 2007- conform programării (la cerere) calculat astfel:

Nr crt	*Nume şi Prenume*	*Marca*	*Nr.zile co Conf.C.M.*	*Nr.zile supliment*	*Nr.zile Nemotivat +c.medical*	*Nr.total zile co de efectuat*	*Data planific.*
1	*Chirica Doru*	*2501*	*21*			*21*	*1.08*
2							
3							
4							
5							
6							

Prezenta comunicare va fi adusă la cunoştinţă fiecărui salariat în cauză de către şeful ierarhic, care va fi direct răspunzător de :

- *efectuarea integrală, conform programării, a CO de către salariatul respectiv;.*
- *evidența zilelor de CO şi completarea corectă a pontajelor.*

Şef Serv.resurse umane
ec. N.Fântânaru

RAJAC IASI
SERVICIUL RESURSE UMANE
Nr.100/13.08 .2007
In atenţia : şef secţie Tg. Frumos – ing. Stoleriu I.

COMUNICARE
privind efectuarea concediului de odihnă

Următorii angajaţi de la Secţia Tg. Frumos, vor efectua concediu de odihnă pe anul 2007- conform programării (la cerere) calculat astfel:

Nr crt	*Nume şi Prenume*	*Marca*	*Nr.zile co Conf.C.M.*	*Nr.zile supliment*	*Nr.zile Nemotiv.+ c.medical.*	*Nr.total zile co de efectuat*	*Data planific.*
1	**Dulhac Maria**	**1986**	**24**			**24**	**15.09**
2	**Iurciuc Dorel**	**2034**	**24**			**24**	**15.09**
3	**Bivol Constantin**	**2036**	**24**	**3**		**27**	**17.09**
4	**Iliasa Neculai**	**2030**	**24**	**3**		**27**	**1.09**
5	**Hrişcă Alexandru**	**2009**	**24**			**24**	**15.09**
6	**Cîrtiţă Florin**	**2019**	**24**			**24**	**1.09**
7	**Plai Ioan**	**2673**	**24**			**24**	**1.09**
8	**Gîmbuţă Petru**	**2029**	**24**	**3**		**27**	**15.09**
9	**Anghel Gheorghe**	**453**	**23**			**23**	**15.09**
10	**Clipa Ioan**	**268**	**24**			**24**	**15.09**
11	**Zaharia Stelică**	**292**	**24**	**3**		**27**	**15.09**
12	**Dutcovici Dumitru**	**302**	**24**	**6**		**18 ~~24~~**	**15.09**
13	**Ciocan Viorel**	**286**	**24**			**24**	**15.09**
14							
15							
16							
17							

Prezenta comunicare va fi adusă la cunoştinţă fiecărui salariat în cauză de către şeful ierarhic, care va fi direct răspunzător de :

- *efectuarea integrală, conform programării, a CO de către salariatul respectiv;.*
- *evidenţa zilelor de CO şi completarea corectă a pontajelor.*

Şef Serv.resurse umane
ec. N.Fântânaru

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEŢEANĂ
APĂ CANAL IAŞI

Nr. 25596/14.11.2006

Către: ***DIRECŢIA DE MUNCĂ, SOLIDARITATE SOCIALĂ ŞI FAMILIE IAŞI***

În atenţia: ***Compartiment de dialog social, legislaţie, salarizare, conflicte şi contracte colective de muncă***

Re: **Actul adiţional nr. 1 la Contractul colectiv de muncă al RAJAC Iaşi pe anul 2005/2006 înregistrat la DDFSS Iaşi sub nr. 207/15.11.2005**

Vă înaintăm alăturat Actul adiţional nr. 1 la Contractul colectiv de muncă al RAJAC Iaşi pe anul 2005/2006.

Actul adiţional mai sus menţionat a fost analizat şi aprobat prin hotărîrea nr. 75/2006 a Consiliului de administraţie al RAJAC Iaşi.

I dr. ing. Ion TOMA
Director General

M.M.S.S.F.-D.M.S.S.F.-IASI
Prelungit contractul colectiv de muncă nr. 207 din 2005.
cu data de 15-11-2006

CONSILIUL JUDEŢEAN IAŞI * REGIA AUTONOMĂ JUD. APA CANAL IAŞI * RAJAC

M.M.S.S.F.-D.M.S.S.F.-IASI
REGISTRATURA
INTRARE Nr. 25170
IESIRE
Ziua 14 Luna 11 Anul 2006

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ACTUL ADIȚIONAL NR. 1

la Contractul colectiv de muncă al RAJAC Iaşi pe anul 2005/2006

Regia Autonomă Județeană Apă Canal Iaşi cu sediul în str. Costăchescu nr. 6 Iaşi, reprezentată prin d-l dr. ing. Ion Toma – director general, în calitate de reprezentant al patronatului

şi

Sindicatul salariaților RAJAC Iaşi, reprezentat prin d-l ing. Paul Benesch, în calitate de lider de sindicat,

De comun acord şi în conformitate cu prevederile Legii nr. 130/1996 republicată, hotărăsc prelungirea Contractului colectiv de muncă pe anul 2005/2006 pe o perioadă de încă 12 luni, în condițiile operării completărilor şi modificărilor anexate la prezentul Act adițional.

Drept pentru care s-a încheiat prezentul Act adițional în 3 exemplare, din care:

- un exemplar pentru D.M.S.S.F. Iaşi.
- un exemplar pentru RAJAC Iaşi – patronat
- un exemplar pentru Sindicatul salariaților RAJAC Iaşi.

RAJAC IAŞI REGIA AUTONOMĂ CONSILIUL JUDEȚEAN IAŞI APĂ CANAL

Sindicatul Salariaților * Iaşi, România *

Completările şi modificările operate conform Actului adiţional nr.1 la Contractul colectiv de muncă al RAJAC Iaşi pe anul 2005/2006

1. – Art. nr. 10 (4) va avea următorul conţinut:
   "(4) – Numărul de ore normale de lucru, calculate săptămînal sau ca medie lunară, în cazul salariatului cu fracţiune de normă, este inferior numărului de ore normale de lucru al unui salariat cu normă întreagă comparabil."
2. – La finalul art. 11 (1) se va adăuga următorul paragraf:
   "Pentru facilitatea evidenţei şi a calculului timpului de muncă/salariilor/concediilor, părţile convin ca în pontajele lunare, programul normal de lucru cu normă întreagă să fie înregistrat 8 ore/zi de luni şi pînă vineri inclusiv."
3. – Se va anula art. 21 (4);
4. – Anexa nr. 4 va fi înlocuită cu exemplarul (Anexa nr. 4) anexat la prezentul Act adiţional.
5. – Art. nr. 21 (4) va avea următorul conţinut:
   "(4) Cheltuielile necesare achiziţionării echipamentului individual de lucru sunt suportate în întregime de angajator."
6. – Anexa nr. 8 va fi înlocuită cu exemplarul (Anexa nr. 8) anexat la prezentul Act adiţional.
7. – La art. 26 se adaugă alin (3) cu următorul conţinut:
   "(3) Nerespectarea confidenţialităţii salariilor individuale se consideră abatere gravă şi atrage după sine, concedierea angajaţilor în cauză indiferent de meseria/funcţia deţinută.
   Tentativele de obţinere a unor informaţii privind salariile individuale ale altor angajaţi ai regiei vor fi sancţionate în prima etapă cu reducerea salariului de bază cu 10% pe trei luni persoanei în cauză, indiferent de meseria/funcţia deţinută. "
8. – Art. 28 va avea următorul conţinut:
   "Art. 28 (1) Părţile convin continuarea sistemului propriu de salarizare, avînd la bază lucrarea de ierarhizare a posturilor şi concretizat în grilele valorice de salarizare prevăzute în Anexa nr. 9 la prezentul Act adiţional.
   (2) Noile grile de salarizare intră în vigoare cu luna noiembrie 2006.
   (3) Începînd cu data de 1.11.2006 salariul de bază minim brut pe unitate pentru un program normal de lucru cu normă întreagă este de 500 lei."
9. – Anexa nr. 9 va fi înlocuită cu exemplarul (Anexa nr. 9) anexat la prezentul Act adiţional.
10. –Art. 34 alin(1) va avea următorul conţinut:
    "(1) Părţile convin ca anumite obligaţii băneşti ale salariaţilor să fie achitate direct din salariu, prin serviciile financiar – contabilitate ale unităţii, după cum urmează:
    a) cotizaţiile şi respectiv ratele la împrumutul CAR
    b) chiriile
    c) propririle pe salariu, amenzi
    d) cotizaţia aferentă calităţii de membru de sindicat
    e) plata drepturilor băneşti prin instrument bancar – card – la solicitarea salariaţilor"
11. – Anexa nr. 12 va fi înlocuită cu exemplarul (Anexa nr.12) anexat la prezentul Act adiţional.

Scanned with OKEN Scanner

12. – Art. 49 (2) va avea următorul conținut:

"(2) Contractul individual de muncă poate fi încheiat pentru un program normal de lucru – 8 ore/zi şi 40 ore/săptămînă – sau pentru un program corespunzător unei fracțiuni de normă, conform legislației în vigoare."

13. – Art. 58 (3) va avea următorul conținut:

"(3) Începînd cu data de 1.01.2007, cheltuielile cu formarea profesională a angajaților regiei, vor fi înregistrate distinct în evidența contabilă, astfel:

- contravaloarea taxelor de participare a angajaților la cursuri, simpozioane, workshop-uri, etc, efectuate în exteriorul regiei
- contravaloarea cheltuielilor cu transportul, cazarea şi diurna efectuate cu prilejul participării la diverse forme de instruire, inclusiv vizitele de documentare în țară sau în străinătate.
- cheltuielile cu plata formatorilor interni/externi, în cazul instruirii efectuate în locații aparținînd RAJAC Iaşi."

14. – Art. 59 (3) va avea următorul conținut:

"(3) În cazul concedierilor individuale determinate de desființarea posturilor, angajații în cauză vor primi din partea regiei plăți compensatorii acordate în funcție de vechimea neîntreruptă în cadrul regiei,astfel:

- pînă la 10 ani vechime – 2 salarii de bază brute avute la data concedierii.
- între 10 şi 20 ani vechime – 4 salarii de bază brute avute la data concedierii.
- peste 20 ani vechime – 6 salarii de bază brute avute la data concedierii.

Plățile compensatorii vor fi suportate din fondul de salarii.

Nu se vor acorda plăți compensatorii în cazul posturilor ocupate de salariații care cumulează – în condițiile legii – pensia cu salariul.

În cazul desființării doar a unora dintre posturile similare existente în cadrul aceleiaşi structuri organizatorice (formație, secție, birou, etc), angajații care se oferă voluntar – în scris – pentru încetarea contractului individual de muncă determinat de desființarea locului de muncă ocupat, vor primi suplimentar un bonus de încă două salarii de bază brute avute la data concedierii. "

15. – La art 61 (3) se va adăuga următorul paragraf final:

"Începînd cu data de 9.01.2007, compensațiile şi indemnizațiile prevăzute la prezentul aliniat se vor acorda numai dacă pensionarea anticipată a angajatului în cauză se produce efectiv în termen de maximum două luni de la data emiterii de către CJPAS a deciziei de pensionare."

16. – Se aprogă art. 64 (4).

17. – Art. 74 va avea următorul conținut:

"Art. 74 Aprobarea continuării activității în cazul salariaților angajați cu program normal de lucru şi care îndeplinesc condițiile de pensionare pentru limită de vîrstă se va face numai cu acordul Comitetului director al regiei."

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEȚEANĂ
APĂ - CANAL IAȘI
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
Ședința lunii octombrie 2006
Punctul nr. 7

Re: Actul adițional nr. 1 la Contractul colectiv de muncă pe anul 2005/2006 privind prelungirea cu încă 12 luni a valabilității contractului cu modificările și completările înscrise în actul adițional.

HOTĂRÂREA NR. 75/2006

Consiliul de administrație al R.A.J.A.C Iași numit prin hotărârea nr. 167/2003 a Consiliului Județean Iași completată prin dispozițiile Președintelui C.J.Iași nr. 21/2005, nr. 667/2005, 675/2005, 676/2005 și 51/2006 și nr. 519/2006..

Ținând cont de prevederile Legii nr. 15/1990 și ale Regulamentului propriu de organizare și funcționare, ediția 2003;

Având în vedere prevederile Legii nr. 130/1996 cu completările și modificările ulterioare.

Tinând cont de prevederile Contractului Colectiv de muncă unic la nivel național și respectiv ale Contractului colectiv de muncă la nivelul ramurii de gospodărie comunală, locativă și transporturi locale.

Având în vedere modificările și completările prezentate de conducerea regiei, la contractul colectiv de muncă aplicabil;
emite următoarea hotărâre:

Art.1. Se aprobă modificările și completările propuse la contractul colectiv de muncă pe anul 2005/2006 și prelungirea cu încă 12 luni prin act adițional a contractului colectiv de muncă.

In ceea ce privește coeficientul de creștere a unității de punctaj aferent grilelor salariale, acesta va fi definitivat după întocmirea Bugetuluide venituri și cheltuieli pe anul 2007.

Art.2. Câte un exemplar din prezenta hotărâre va fi înaintat compartimentelor resurse umane, analiză economică, contabilitate, AQ/CQ și sindicatului RAJAC Iași care vor urmări ducerea la îndeplinire a prevederilor prezentei hotărâri.

Data astăzi 31.10.2006

PREȘEDINTE
Dr. ing. Ion Toma

Scanned with OKEN Scanner

PROFILUL POSTULUI

POSTUL : SEF SERVICIU RESURSE UMANE

I. MISIUNEA (ROLUL) POSTULUI :

- Asigurarea managementului operativ in activitatile specifice gestiunii resursei umane:

* Programarea indicatorilor cu referire la resursa umana;
* Recrutarea, selectarea si incadrare personalului pe baza de competenta;
* Organizarea personalului si nomarea muncii
* Gestionarea eficienta a resursei umane si asigurarea drepturilor salariale curente pentru timpul lucrat, precum si a altor drepturi;
* Promovarea si perfectionarea personalului;

- Testari psihologice si asistenta medicala
- Asigurarea unui climat de angajare si de valorificare a potentialului fiecarui salariat al Regiei.

II. SUBORDONAREA :

- **este subordonat** Managerului General

- **are in subordine** : inspectori de personal ( ),

III. OBIECTIVE / INDICATORI ATRIBUITI :

1. Sfera de cuprindere : domeniul Resurse Umane

2. Indicatori atribuiti :

a) cantitativi :

- Incadrarea in numarul mediu scriptic pogramat;
- Incadrarea in fondul de salarii programat;
- Asigurarea necesarului de personal in structura de meserii corespunzatoare structurii obiectului de activitate;

b) calitativi :

Scanned with OKEN Scanner

- Cresterea productivitatii muncii (W) si a rentabilitatii;
- Cresterea coeficientului de stabilitate a fortei de munca;
- Cresterea indicelui de utilizare a timpului de lucru;
- Reducerea indicelui de fluctuatie;
- Cresterea indicatorului profit net pe salariat;
- Asigurarea calitatii lucrarilor realizate.

IV. RELATIILE DE SERVICIU ALE POSTULUI

CU CINE	FELUL RELATIEI	IN CE PROBLEME
INTERNE :		
Cu Managerul Regiei si cu Directorii coordonatori	- primeste dispozitii, indrumari - transmite date si rapoarte -de colaborare si de supra- veghere	- de organizare - state functii si organigrame -de personal, salarizare, organizare-normare, invatamint, protectie sociala, promovari/sanctio- nari - rezultate testari psihologice - pontaje, CO, CM, CFS - de evidenta militara - date statistice depersonal - protectia muncii
Cu celelalte compartimente functionale si unitati de pro ductie	-de colaborare -de informare reciproca -de directivare si raportare	-incadrare in structurade personal atribuita fiecarui compartiment organi- zatoric -selectare, incadrare si integrare noi angajati - salarizare invata- mint, protectie so- ciala - promovari/sanctio- nari - pontaje, CO, CM, CFS

Scanned with OKEN Scanner

Cu personalul din subordine	-de indrumari, dispozitii - colaborari -primeste informatii si rapoarte	-de videnta militara - protectia muncii - de organizare - legislatia muncii -intreaga problema- tica a domeniului resursei umane - protectie sociala -indicatori de efi-cienta a potentia-lului uman - protectia muncii
EXTERNE Cu DMOS, DJS, Primarie, Pre-fectura, alte organe abilitate	- primeste dispozitii, instructiuni coordonari si controlale -informari reciproce - colaborare	-incadrare in regle mentari -intreaga problema- tica a domeniului resursei umane -raporatari statis- tice
Cu Agenti Economici	- de colaborare	-probleme de angajare prin transfer -adeverinte, cereri de angajare, concurs, probleme sociale, schimbarea datelor personale ale angajatilor - transferuri -de formare, scolarizare, perfectionare
Cu persoane fizice		
Scoli, Inst. De invatamint Superior, Unitati de Invatamint post-universtar	- de colaborare	

SEF SERVICIU RESURSE UMANE

V. CONDITII DE OCUPARE A POSTULUI

C O N D I T I A OBLIGATORIU DE DORIT

1.NIVEL

Scanned with OKEN Scanner

SCOLAR	**studii superioare (tehnice sau economice)**	
2.EXPERIENTA	**DA - acumulata pe cel in domeniul resursei umane**	**5 ani** **putin 3 ani**
3.SPECIALIZARE	**DA - in domeniul manage-mentului Resursei Umane**	**instr. legislatie**
4.CUNOSTINTE SI TALENTE PARTICULARE	**DA - scris citet - operare PC**	
5.LIMBI STRAINE	**NU**	**o limba straina de circulatie (de vorbit/inteles)**
6. SEXUL (indiferent/pre-ferabil/obligatoriu)	**Indiferent**	
7. VIRSTA minima	**27 ani**	**30 ani**

8. CERINTE FIZICE

a) Rezistenta fizica (generala si la mers si stat in picioare)	**obisnuita**
b) Starea simturilor	**foarte buna**
c) Aspectul exterior	**prezinta importanta (placut)**
d) Rezistenta la factori de mediu	**obisnuita**

9. CERINTE INTELECTUALE SI PSIHICE

a) claritate in gindire	**f. buna**	
b) aptitudini de comanda	**prezinta**	**importanta**
c) capacitatea de memorare	**buna**	**f. buna**
d) simtul responsabilitatii	**dezvoltat (f. bun)**	
e) capacitatea de inovare	**buna**	**f. buna**
f) calitati de vorbire si de redactare	**prezinta importanta (dezvoltate)**	

Scanned with OKEN Scanner

g) suplete/facultatea de adaptare	foarte buna	
h) capacitatea de -	prezinta importanta	fudamentare a programelor (foarte buna)
i) maturitate profesionala	este necesara	(dezvoltata)
j) atentie distributiva	buna	
k) aprecierea posibilitatilor proprii si a greselilor (sale si ale colaboratorilor)	prezinta importanta (dezvoltata)	
l) stapinire fata de sine (autocontrol)	dezvoltata	

10. TRASATURI DE CARACTER

a) capacitatea de organizare	foarte buna
b) usurinta in prezentarea corecta a faptelor	este necesara (foarte buna)
c) spirit de echipa (adaptare, integrare in colectiv)	foarte bun
d) disciplina, punctualitate, constiinciozitate	foarte buna
e) politete, tact, diplomatie	foarte buna
f) discretie	DA

11. AUTORIZARI SPECIALE NU

Scanned with OKEN Scanner

2. Participa la fundamentarea programului de productie, curent si de perspectiva, din punct de vedere al acoperirii lui cu resursa umana (in structura de meserii si functii) necesara;

3. Organizeaza activitatile specifice Serviciului (inclusiv ale Cabinetelor de Psihologie si Medical) si aloca resursele pe colectivele subordonate, dupa criterii de compe-tenta si eficienta;

4. Stabileste pe baza structurii organizatorice si a Regulamentului de Organizare si Functionare, sarcinile concrete pe subordonati, dupa criterii de competenta; de asemenea, stabileste modul de lucru si de colaborare, in vederea realizarii lucrarilor la termen si in conditii de calitate;

5. Asigura dimensionarea corespunzatoare a Serviciu-lui in functie de nevoile reale ale activitatilor atribuite, solicitind angajare si/sau disponibilizare de personal;

6. Asigura selectionarea personalului pe criterii de competenta si performanta;

7. Asigura cunoasterea de catre toti subordonatii a atributiilor, sarcinilor si responsabilitatilor concrete, acordate;

8. Participa la negocierea salariilor cu personalul din subordine (pe criterii de competenta, avind in vedere complexitatea, volumul si natura muncii realizate) precum si la negocierea salariilor cu alte categorii de personal (la solicitarea Managerului Regiei);

9. Revede periodic atributiile, competentele si responsabilitatile pe fiecare subordonat si adopta modificari fie pentru inlaturarea disfunctionalitatilor, fie pentru echili-brarea sarcinilor intre subordonati;

10. Indruma personalul din subordine in vederea realizarii corecte si la timp a sarcinilor curente, precum si a celor mai deosebite care ar putea aparea;

11. Ia masuri pentru respectarea disciplinei in munca, pentru pastrarea secretului de serviciu fata de persoanele straine si aplica sau propune sanctiuni in caz de abateri de la prevederile Regulamentului de Ordine Interioara, ale Regulamentului de Organizare si Functionare si ale Contractului Colectiv de Munca;

12. Participa la organizarea si perfectionarea Sistemului Informational / Informatic , urmarind simplificarea muncii de birou si dezvoltarea aplicatiilor de prelucrare auto-mata a datelor, in specificul domeniului de activitate;

13. Organizeaza si coordoneaza arhiva documenta-tiei Serviciului, preocupindu-se de pastrarea si conservarea ei conform reglementarilor in vigoare;

14. Organizeaza si coordoneaza activitatea de Protectie a Muncii;

15. Stabileste perspectiva (in evolutie, a) structurii de personal, in corelare cu dezvoltarea Regiei, intretinind la zi Organigrama de structura, Statul de Functii, Regu-lamentul de Organizare si Functionare (pe Regie si Comitet Director) si Regulamentul de Ordine Interioara, cu / sau fara aportul unor unitati de consultanta specializate;

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEȚEANĂ
APĂ - CANAL IAȘI
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
Ședința lunii decembrie 2005
Punctul nr. 1

Re: Analiza principalilor indicatori economico – financiari realizați pe luna noiembrie și cumulat 11 luni

HOTĂRÂREA NR. 82/2005

Consiliul de administrație al R.A.J.A.C Iași numit prin hotărârea nr. 167/2003 a Consiliului Județean Iași completată prin dispozițiile Președintelui C.J.Iași nr. 21/2005, nr. 667/2005, 675/2005 și 676/2005.

Ținând cont de prevederile Legii nr. 15/1990 și ale Regulamentului propriu de organizare și funcționare, ediția 2003;

Având în vedere Raportul R.A.J.A.C Iași privind principalii indicatori economico-financiari pe luna noiembrie 2005;

Având în vedere prevederile O.U.G. nr. 79/2001;

În urma analizării raportului în ședința ordinară din data de 29.11.2005, emite următoarea hotărâre:

Art.1. Se însușesc indicatorii economico-financiari realizați pe luna noiembrie și cumulat 11 luni 2005.

Art.2. Se însușesc obiectivele și indicatorii de performanță realizați pe luna noiembrie și cumulat 11 luni 2005.

Art.3. Se aprobă acordarea integrală a salariului directorului general al regiei pe luna noiembrie 2005.

Art.4. Câte un exemplar din prezenta hotărâre va fi înaintat compartimentelor resurse umane, financiar, analiză economică și AQ/CQ.

Dată astăzi, 21.12.2005

PREȘEDINTE
Dr. ing. Ion Toma

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEȚEANĂ
APĂ - CANAL IAȘI
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
Ședința lunii decembrie 2005
Punctul nr.2

orig

Re: Propunerea sectorului de apă-canal Vlădeni de trecere pe costuri a unor sume în valoare totală de 23.47 RON

HOTĂRÂREA NR. 83/2005

Consiliul de administrație al R.A.J.A.C Iași numit prin hotărârea nr. 167/2003 a Consiliului Județean Iași completată prin dispoziție Președintelui C.J.Iași nr. 21/2005, nr. 667/2005, 675/2005 și 676/2005.

Ținând cont de prevederile Legii nr. 15/1990 și ale Regulamentului propriu de organizare și funcționare, ediția 2003;

Având în vedere prevederile Legii nr.82/1991 republicată;

In urma analizării referatului sectorului apă-canal Vlădeni nr. 22967/2.11.2005, emite următoarea hotărâre:

Art.1. Se aprobă trecerea pe costuri a unor sume în valoare totală de 23.47 RON reprezentând debite care nu mai pot fi recuperate.

Art.2. Câte un exemplar din prezenta hotărâre va fi înaintat compartimentelor juridic, financiar, facturare, contabilitate și AQ/CQ.

Dată astăzi, 21.12.2005

PREȘEDINTE
Dr. ing. Ion Toma

Scanned with OKEN Scanner

RAJAC IASI
SERVICIUL RESURSE UMANE
Nr.100/13.08 .2007
In atenţia : şef secţie Tg. Frumos – ing. Stoleriu I.

COMUNICARE
privind efectuarea concediului de odihnă

Următorii angajaţi de la Secţia Tg. Frumos, vor efectua concediu de odihnă pe anul 2007- conform programării (la cerere) calculat astfel:

Nr crt	*Nume şi Prenume*	*Marca*	*Nr.zile co Conf.C.M.*	*Nr.zile supliment*	*Nr.zile Nemotiv.+ c.medical.*	*Nr.total zile co de efectuat*	*Data planific.*
1	**Dulhac Maria**	**1986**	**24**			**24**	**15.09**
2	**Iurciuc Dorel**	**2034**	**24**			**24**	**15.09**
3	**Bivol Constantin**	**2036**	**24**	**3**		**27**	**17.09**
4	**Iliasa Neculai**	**2030**	**24**	**3**		**27**	**1.09**
5	**Hrişcă Alexandru**	**2009**	**24**			**24**	**15.09**
6	**Cîrtiţă Florin**	**2019**	**24**			**24**	**1.09**
7	**Plai Ioan**	**2673**	**24**			**24**	**1.09**
8	**Gîmbuţă Petru**	**2029**	**24**	**3**		**27**	**15.09**
9	**Anghel Gheorghe**	**453**	**23**			**23**	**15.09**
10	**Clipa Ioan**	**268**	**24**			**24**	**15.09**
11	**Zaharia Stelică**	**292**	**24**	**3**		**27**	**15.09**
12	**Dutcovici Dumitru**	**302**	**24**	**6**		**18 ~~24~~**	**15.09**
13	**Ciocan Viorel**	**286**	**24**			**24**	**15.09**
14							
15							
16							
17							

Prezenta comunicare va fi adusă la cunoştinţă fiecărui salariat în cauză de către şeful ierarhic, care va fi direct răspunzător de :

- *efectuarea integrală, conform programării, a CO de către salariatul respectiv;.*
- *evidenţa zilelor de CO şi completarea corectă a pontajelor.*

Şef Serv.resurse umane
ec. N.Fântânaru

Scanned with OKEN Scanner

Tematica pentru meseria de dulgher

1. Desene de executie pentru cofraje, trasarea pe teren a constructiilor
2. Prelucrarea si imbinarea materialelor folosite la lucararile de dulgherie
3. Scule si unelte pentru lucrarile de dulgherie
4. Cofraje pentru betoane
5. Elemente de sustinerea cofrajelor . Sprijiniri efectuate la sapaturi .
6. Tehnica securatatii muncii la executarea lucarilor de cofraje

BIBLIOGRAFIE

C.Rosoga - Indrumatorul dulgherului Biblioteca tehnica de constructii

NSPM 20 – Norme specifice de securitatea muncii pentru alimentari cu apa a localitatilor si pentru nevoi tehnologice

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Cod: F-238

INREGISTRARE INSTRUIRE

Denumirea programului de instruire:...**Actul adiţional nr.1 şi nr.2 la Contractul Colectiv de Muncă pe anul 20052006**

Programul de instruire a fost inclus in Planul anual de instruire:☐ DA ☐ NU

Perioada în care s-a desfăşurat instruirea ...**05.01.2007**

Numarul mediu de ore de instruire/zi:...**3 ore/zi**.

Total nr. ore participanti:...**33 ore**.

Localitatea/locatia in care s-a desfasurat instruirea:...**Sediul R.A.J.A.C. Iaşi**

Furnizorul de instruire:... **serviciul resurse umane –RAJAC Iaşi**

Costul total al instruirii:.....

din care: - taxa instruire:.... RON

- cheltuieli transport, diumal, cazare:...-
- cost renumeratie instructori interni:...-
- alte cheltuieli (de specificat):...-.

Persoana (nume, prenume, functie) care a avizat participarea la instruire: ...**dr. ing. I. Toma - director general**

Participanti la instruire:

Nr. crt.	Nume/prenume	Functia / meseria	Semnatura persoanei instruite	Certificarea instruirii	Calificativul (nota) obtinuta la finalul instruirii
1.	Fântânaru Neculai	Şef serviciu			
2.	Trocin Alina	Psiholog			
3.	Morariu Ioan	Subinginer			
4.	Mustaţă Gabriela	Economist			
5.	Iliescu Aneta	Inspector personal			
6.	Prisacaru Vestina	Technician			
7.	Şentea Cristina	Technician			
8.	Munteanu Florentina	Şef compartiment			
9.	Dumitraş Ştefan	Inspector protecţia muncii			
10.	Sandu Marius	Technician PSI			
11.	Mariniuc Oana Gabriela	Asistentă medicală			

Responsabil instruire
RAJAC Iasi
Ing. Cristina Şentea

Responsabil furnizor instruire
ec. Neculai Fântânaru
ŞEF SERVICIU RESURSE UMANE

Nota: - Formularul de inregistrare instruire se completeaza de catre responsabilul de instruire in cazul instruirii interne.
- In cazul instruirii externe va fi desemnata o persoana dintre participantii la instruire care se va ocupa cu completarea formularului.

R. A. J. A. C. IASI
Nr...../.....2003

ADEVERINTA

Se adevereste prin prezenta ca d-na(d-nul).....
Este angajat al societatii noastre in meseria(functia).....
cu un salar negociat de .....lei.

Precizam ca R.A.J.A.C. Iasi vireaza la CASS fondul de sanatate in conformitate cu prevederile Lg. Nr.145/1997, unitatea neinregistrindu-se cu restante.

Prezenta adeverinta s-a eliberat pentri a-I servi la.....
.....

Director general,
Ing. Ion Toma

Sef serv res. umane
ec. N. Fantanaru

R. A. J. A. C. IASI
Nr...../.....2003

ADEVERINTA

Se adevereste prin prezenta ca d-na(d-nul).....
Este angajat al societatii noastre in meseria(functia).....
cu un salar negociat de .....lei.

Precizam ca R.A.J.A.C. Iasi vireaza la CASS fondul de sanatate in conformitate cu prevederile Lg. Nr.145/1997, unitatea neinregistrindu-se cu restante.

Prezenta adeverinta s-a eliberat pentri a-I servi la.....
.....

Director general,
Ing. Ion Toma

Sef serv res. umane
ec. N. Fantanaru

Scanned with OKEN Scanner

perfectate pentru acest program si pentru diverse alte prestatii efectuate de terti;

- Avizeaza programul concediilor de odihna la nivelul Regiei, cererile de CO si de Concediu fara Plata (ale in-tregului personal);

- Avizeaza dosarele de pensionare;

- Avizeaza documentele cu privire la demersurile pentru solicitarea ajutorului de somaj;

- Avizeaza intreaga corespondenta care intra in cadrul Serviciului si este distribuita subordonatilor si respectiv, cea elaborata de Serviciu si distribuita altor compartimente organizatorice, conducerii sau in exterior.

d. PROPUNERI

- Propune necesarul de personal pe functii, meserii si specialitati/locuri de munca;

- Propune modificari in organigrama de structura si respectiv, in Statul de Functiuni;

- Propune forme de salarizare mai eficiente care sa conduca la cointeresarea si cresterea productivitatii muncii;

- Propune masuri de imbunatatire a conditiilor si climatului de munca si implicit, de crestere a productivitatii muncii;

- Propune forme de perfectionare/reciclare/scolari-zare a personalului Regiei;

- Propune premierea subordonatilor ce au merite deosebite, respectiv, sanctionarea celor ce se abat de la prevederile R.O.I./R.O.F. sau ale Contractului Colectiv de Munca.

X. RESPONSABILITATI SUPLIMENTARE

- Executa orice sarcina trasata de seful sau ierarhic, solicitind includerea ei in Fisa de Post daca sarcina suplimentara capata un caracter ciclic sau permanent;

- Face parte, cind este solicitat, din diverse comisii cum ar fi :
  * Comisia Tehnica de Angajare si Promovare;
  * Comisia Paritara, etc.
  * Comisia de control pe linie de Protectia Muncii etc.

XI. DEPLASARI CURENTE

NR. CRT.	LOCUL VENTA	SCOPUL /depl.	FREC	DURATA DEPLASARII
1. In raza Regiei				

REGIA AUTONOMĂ JUDETEANĂ
APĂ – CANAL IASI
Consiliul de administrație
Şedința 29.01.2007

ORDINEA DE ZI

1. Analiza principalilor indicatori economico-financiari realizați pe luna decembrie şi anul 2006.

2. Prezentarea Raportului de activitate al RAJAC Iaşi pe anul 2006 şi a Programului de activitate pe anul 2007.

3. Referatul serviciului resurse umane privind extinderea obiectului de activitate al RAJAC Iaşi.

4. Diverse.

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDETEANĂ
APĂ – CANAL IASI
Consiliul de administrație
Ședința 29.01.2007

ORDINEA DE ZI

1. Analiza principalilor indicatori economico-financiari realizați pe luna decembrie şi anul 2006.

2. Prezentarea Raportului de activitate al RAJAC Iaşi pe anul 2006 şi a Programului de activitate pe anul 2007.

3. Referatul serviciului resurse umane privind extinderea obiectului de activitate al RAJAC Iaşi.

4. Diverse.

Scanned with OKEN Scanner

-la Conducere ptr. primire deci-ZILNIC 1/4h
zii, dispozitii,
indrumare-control
ptr. informari/ra-
portari
-la compart.ptr.transmitere ZILNIC(0,5h-1h)
si unitati de
directive, informari,
productie colaborari
- in diverse ALEATOR 2h
actiuni comune legate
de resursa umana

2. In afara Regiei

-la organe loc.-ptr.primire instruc-ALEATOR 1-2h
abilitate (DMOS, tiuni, transmitere in-
DJS, Primarie, formatii si rapoarte
Prefectura) in domeniul resursei
umane
- la unitati si- ptr. schimb de expe- 1-2/an
milare din tara rienta

II. MIJLOACE TEHNICE INCREDINTATE

a) **Cu care lucreaza** : (Calculator PC), calculator de birou;
b) **Pe care le are in gestiune** : (Calculator PC), calculator de birou.

Scanned with OKEN Scanner

- Raspunde de intocmirea / completarea Carnetelor de Munca in conformitate cu prevederile legale;

- Raspunde de incadrarea activitatilor din subordine din prevederile legislatiei in vigoare;

- Raspunde de pregatirea, calificarea si perfectionarea fortei de munca necesare Regiei;

a2. RASPUNDERI ASOCIATE

- Rapunde de incadrarea, disponibilizarea si redistribuirea personalului in/din Serviciul coordonat precum si din celelalte compartimente organizatorice ale Regiei;

- Raspunde de organizarea si desfasurarea concursurilor / examenelor pentru selectia si incadrarea in munca a personalului sau pentru promovarea personalului, precum si de verificarea indeplinirii de catre toti solicitantii a conditiilor prevazute de lege;

- Raspunde de respectarea si incadrarea in prevederile Contractului Colectiv si cele ale Contractelor Individuale de Munca.

b. DECIZII :

- Decide asupra repartizarii sarcinilor si competentelor pe subordonati;

- Decide, in colaborare cu seful sau ierarhic, asupra acordarii cu sau fara penalizare/recompensare a salariilor lunare subordonatilor sai;

- Decide, in colaborare cu seful sau ierarhic, asupra aplicarii unor categorii de sanctiuni pentru subordonati, in conformitate cu prevederile R.O.I. si ale Contractului Colectiv de Munca; .

- Decide asupra executarii anumitor lucrari din domeniul personal - salarizare, intr-o anumita ordine, lucrari noi si/sau cu caracter repetitiv.

c. AVIZARI

- Avizeaza necesarul de personal pentru activitatea curenta si de perspectiva, la nivel de sectii de productie si la nivel de Regie;

- Avizeaza documentele de concurs (examen) si de angajare / promovare / incetare Contract de Munca;

- Avizeaza Contractul Colectiv de Munca, Contractele Individuale de Munca si actele aditionale aferente;

- Avizeaza programul de perfectionare/scolarizare si comenzile/contractele

Scanned with OKEN Scanner

30. Participa la elaborarea si actualizarea normelor de munca (exprimate prin norme de timp, de productie si de deservire) si a normelor de personal pentru activitatile din cadrul Regiei (activitati noi sau care au suferit modificari or-ganizatorice sau tehnice);

31. Urmareste modul de aplicare a normelor si normativelor specifice (aprobate) si face propuneri pentru punerea de acord a normelor de munca, cu conditiile organizatorice existente;

32. Participa la constituirea si repartizarea fondului de premiere, in concordanta cu prevederile Contractului Colectiv de Munca, cu prevederile Sistemului Propriu de Salarizare, precum si conform legislatiei in vigoare;

33. Formuleaza decizii de incadrare, promovare, incetare a Contractului Individual de Munca etc. pentru perso-nalul din Regie si urmareste evidentierea lor, in ordine cro-nologica;

34. Elaboreaza in colaborare cu celelalte servicii si cu unitatile de productie, programul de formare si perfec-tionare (anual si de perspectiva) si urmareste utilizarea efi-cienta a fondurilor de scolarizare programate;

35. Stabileste metode si criterii de apreciere (anuala) a personalului angajat si le supune spre aprobare Managerului Regiei; intocmeste Fisele de Apreciere anuala pentru personalul din subordine;

36. Participa la planificarea echilibrata, in Concediu de Odihna, a personalului Regiei si urmareste modul de realizare a programului, in raport de rechemarile din CO facute de sefii de compartimente organizatorice, cu acordul Ma-nagerului Regiei (sau al membrilor comnducerii executive).

37. Urmareste prezenta la serviciu a personalului din subordine.

IX. LIMITE DE COMPETENTA

a. RASPUNDERI

a1. RASPUNDERI IN EXCLUSIVITATE

- Raspunde de atingerea obiectivelor activitatilor subordonate;

- Raspunde de repartizarea sarcinilor pe subordonati, de motivarea si recompensarea corespunzatoare a subordonatilor, dupa cantitatea si calitatea muncii;

- Raspunde de realizarea in termen a lucrarilor aferente activitatilor atribuite Serviciului si de calitatea a-cestora;

Scanned with OKEN Scanner

16. Asigura aplicarea normelor de structura aprobate de Comitetul Director si de Consiliul de Administratie;

17. Redacteaza si se ingrijeste a fi transmise comu-nicarile catre Camera de Comert, Industrie si Agricultura privind modificarile intervenite in structura de conducere, in obiectul de activitate, in Capitalul Social al Regiei etc.;

18. Stabileste in colaborare cu celelalte servicii si cu sefii unitatilor de productie, necesarul de personal pe functii, meserii si specialitati (pentru realizarea progra-melor operative de productie) si fondul de salarii aferent, si le supune spre aprobare Comitetului Director;

19. Definitiveaza necesarul de absolventi de invata-mint superior si de alte categorii de personal, efectivul excedentar pe specialitati, efectivul de recrutat si/sau de re-distribuit, urmarind incadrarea in numarul mediu scriptic de personal aprobat si in fondul de salarii programat;

20. Urmareste intocmirea/actualizarea lunara a Sta-tului de Functii si il supune aprobarii Managerului Regiei;

21. Participa nemijlocit la recrutarea, selectarea, si angajarea personalului de executie si de conducere, verificind indeplimirea conditiilor de concurs, impuse de prevederi-le legale;

22. Urmareste integrarea personalului nou angajat;

23. Participa efectiv la elaborarea, inregistrarea si aplicarea Contractului Colectiv de Munca;

24. Perfectioneaza permanent grila de salarizare si implicit Sistemul Propriu de Salarizare, proiectat in conformitate cu reglementarile in vigoare si cu prevederile Contrac-tului Colectiv de Munca;

25. Urmareste respectarea legalitatii si realitatii privind incadrarea si acordarea drepturilor banesti pentru timpul lucrat, inclusiv a sporurilor cuvenite (prin asigurarea inspectiei de personal si verificarea Pontajelor);

26. Urmareste calificarea, policalificarea si specializarea personalului, in functie de necesitati, prin forte proprii si/sau in colaborare cu unitati specializate;

27. Efectueaza analize pentru incadrarea in indicatorii programati, privind utilizarea eficienta a potentialului uman (productivitatea muncii, nr. de personal in structura de functii si meserii, fondul de salarii, salariul mediu, indicii de utilizare a timpului de munca etc.), pe activitati si sectii si pe total Regie;

28. Participa la elaborarea proiectului programului de normare a muncii si-l prezinta spre aprobare Managerului Regiei, solicitind mai intii, viza de confirmare a necesitatilor de la compartimentele organizatorixce implicate in pro-cesul de normare;

29. Urmareste si propune imbunatatirea normelor actuale de munca si de deservire;

Scanned with OKEN Scanner

R.A.J.A.C. IASI
SECTIA HIRLAU

03 -04- 2007
Nr. inreg. — —

GRAFIC PERMANENTA
PENTRU PERIOADA 07, 8, 9, 10.04.2007

NR.	NUMELE SI PRENUMELE	FUNCTIA	SEMNATURA

07.04.2007

1.	BAHNAREANU LIVIU	TEHNICIAN	
2.	DANOU CONSTANTIN	SOFER	
3.	FILIMON CONSTANTIN	INSTALATOR	
4.	CIUDIN VASILE	CANALAGIU	

08.04.2007

1.	APACHITEI OLGA	CONTABIL	
2.	DANDU CONSTANTIN	SOFER	
3.	STOLERU NECULAI	INSTALATOR	
4.	BURSUC VASILE	CANALAGIU	

09.04.2007

1.	MACOVEI EDWARD	SEF FORMATIE	
2.	CURCA DUMITRU	SOFER	
3.	PUNGUTA DUMITRU	INSTALATOR	
4.	CIRJAN DUMITRU	CANALAGIU	

10.042007

1.	ALISTAR TEREZA	SEF SECTIE	
2.	FURTUNA PETRU	SOFER	
3.	CUIBUS CONSTANTIN	INSTALATOR	
4.	FILIMON CONSTANTIN	CANALAGIU	

Scanned with OKEN Scanner

RAJAC.IASI
SECTIA TG.FRUMOS

R.A.J.A.C. IAŞI
Secţia Tg. Frumos
Data 2.04.2007
Nr. înreg. 197

GRAFIC,
cu personalul de serviciul pentru perioada 7,8,9,10.04.2007

Nr. crt	Numele si prenumele	Data	Meseria sau functia	Semnatura
1	Stoleriu Ioan		Sef sectie	
2	Cirtita Florin		Inst.	
3	Curca Dorel	07.04.2007	m.-n	
4	Tun Mihai		v.canal	
5	Necula Mihai		Inst.	
6	Ungureanu Marcel		Inst	
1	Tun Vasile		Sef sector	
2	Iliasa Catalin		Inst	
3	Agafitei Vasile	08.04.2007	v.canal	
4	Paduraru Vasile		Cond.auto	
5	Anghel Gheorghe		Inst	
6	Dutcovici Dumitru		v.canal	
1	Hogas Ancuta		Sef formatie	
2	Marcu Gheorghe		Inst	
3	Topolniceanu Gheorghe	09.04.2007	v.canal	
4	Mamaliga Ion		Cond.auto	
5	Paduraru Viorel		v.canal	
6	Stanciu Nicu		M – n	
1	Croitor Dorin		Sef sector	
2	Botez Florin		Cond.auto	
3	Ciobanu Gicu	10.04.2007	Inst	
4	Gavrilescu Manole		m-n.	
5	Necula Mihai		Inst	
6	Ungureanu Marcel		Inst	
1	Stoleriu Ioan		Sef sectie	
2	Cirtita Florin		Inst	
3	Curca Dorel	11.04.2007	m.-n	
4	Tun Mihai		v.canal	
5	Dutcovici Dumitru		m.-n	
6	Apostol Constantin		v.cond	

SEF SECTIE,
ING.I.STOLERIU

JUD. APA CANAL * SECŢIA DE APĂ - CANAL TG. FRUMOS Jud. IAŞI

Scanned with OKEN Scanner

Apr. 02 2007 01:42PM P1
FAX NO. : 01

Scanned with OKEN Scanner

Regia Autonomă Judeţeană Apă Canal Iaşi

Sectia Centre Comunale

Nr. 7605 din 03.04.2007

Aviz favorabil,

Ing. N. Luca
Director Producţie,

Către: Serviciul Resurse Umane

Vă transmitem lista cu personalul care va asigura permanenţa pentru zilele de 7, 8, 9 si 10.04.2007.

Răducăneni

- Carp Liliana - şef sector
- Lazăr Valeriu - electromecanic
- Blaj Lucian - instalator
- Şurpanu Galus - zidar

Vlădeni

- Cotiugă Ioan - şef sector
- Gimiga Petrică - instalator
- Atodiresei Mihai – electrician

Ţibăneşti

- Tamas Adrian – sef sector
- Sandu Gigel – masinist
- Bălan Gelu – electromecanic Tansa
- Mihaila Dumitru – instalator

Şef secţie centre comunale,
sing. C. Zlăvog

E-mail: constantin.zlavog@rajaciasi.ro
Interior 103 Tel/fax 23433

Scanned with OKEN Scanner

Regia Autonomă Judeţeană Apă Canal Iaşi

Secţia Electro - Mecanică

F3 – Întreţinere sisteme electrice

Ziua	Nume şi prenume	Meseria	Telefon
07.04	Tanasa C-tin	electrician	0749128091
	Mihai Florin Dorin	electrician	0730360570
08.04	Tumurug Eugen	electrician	0730360571
	Radeanu Sandu	electrician	0741932600
09.04	Hostina Dan	electrician	0722608398
	Mihai Dorin Florin	electrician	0740246574
10.04	Caraiman Ghe	electrician	0751293960
	Vinca Sorin	electrician	0722550357

F4 – Întreţinere sisteme de automatizare

Ziua	Nume şi prenume	Meseria	Telefon
7.04	Vacariu Ion	automatist	0767430292
	Bejan Florin	automatist	0740097861
8.04	Apetri Sorel	automatist	0720031993
	Cioclu Mitu	automatist	0751991943
9.04	Bejan Florin	automatist	0740097861
	Pruteanu Florin	automatist	0745355837
10.04	Cioclu Mitu	automatist	0751991943
	Manole Iulian	automatist	0744343665

Sef Sectie Electro-Mecanica
ing. Radulescu Florin Catalin

Regia Autonomă Judeţeană Apă Canal Iaşi

Secţia Electro - Mecanică

Aprobat
Director Tehnic,
Ing. Mihai Doruş

Tabel cu personalul consemnat la domiciliu din cadrul Secţiei Electro – Mecanice pe perioada 7,8,9 si 10 aprilie 2007

F1 – Prelucrări prin aşchiere

Ziua	Nume şi prenume	Meseria	Telefon
07.04	Petrescu M.	strungar	252103
	Năstase Ştefan	lacatus	464494
	Grosu R.	sudor	0724213576
08.04	Colotin C.	strungar	0740294828
	Albişteanu Silvestru	lacatus	0745416716
	Grosu R.	sudor	0724213576
09.04	Cuciureanu P.	strungar	0332421465
	Ungureanu Ion	lacatus	290738
	Ioniţă Laurenţiu	sudor	0728030046
10.04	Farcas	strungar	0332420029
	Bunduc C.	lacatus	263920
	Ioniţă Laurenţiu	sudor	0728030046

F2 – Întreţinere sisteme mecanice

Ziua	Nume şi prenume	Meseria	Telefon
07.04	Cozma Vasile	sudor	0740521501
	Anastasiu C-tin	lacatus	0745829613
	Sofian Ilie	lacatus	0741384016
08.04	Nastase T.	sudor	293289
	Vasiliu Aurel	masinist	223669
	Lupascu Ghe.	lacatus	0740863167
09.04	Cozma Vasile	sudor	0740521501
	Anastasiu C-tin	lacatus	
	Grigoras Alex.	lacatus	0332809663
10.04	Nastase T.	sudor	293289
	Vasiliu Aurel	masinist	223669
	Leahu Marius	lacatus	0742365528

Scanned with OKEN Scanner

10.04.2007, orele 07.00 – 15.30

- autoturism
- autoutilitara
- autobasculanta
- buldoexcavator cu picon
- autocuratitor Mercedes

- IS.10.WDT – Ginga Gavril (0726303307)
- IS.10.APA – Cirlan Vasile(0748347527)
- IS.22.RJA – Sirghie C-tin
- IS.0394 - Catrinescu Valeriu (0746999240)
- IS.59.RJA – Fedeles C-tin (0722/629746)

Consemnati la domiciliu 08.09.10. – 04 -2007

- automacara - IS.53.RJA – Todirica Emil (0745939846)
- autobasculanta 16 t - IS.31.RJA – Hrib C-tin (0746553650)

Sef sectie ATA
Ing. Dan Melinte

E-mail: ionica.pislariu@rajaciasi.ro,
Interior: 107; Tel/fax: 234331

Scanned with OKEN Scanner

Regia Autonomă Judeţeană Apă Canal Iaşi

Sectia A.T.A.

Nr. din

Aviz favorabil,
Director tehnic,
Ing. Mihail Dorus

Către: Serviciul Resurse Umane

Echipe serviciu

Perioada 07.08.09.10.-04-2007

07.04.2007 orele 07-15.30

- autoturism	- IS.10.WDP– Luta Adrian (0722626165)
- autoutilitara	- IS.35.APA – Morosanu Florin (0721885705)
- autobasculanta	- IS.23.RJA – Botez Mitrel
- buldoexcavator cu picon	- IS.0394 - BaetuCostel (0745/301458)
- autocuratitor Mercedes	- IS.49.RJA – Ungvart Mihai (0722632697)

08.04.2007 orele 07-15.30

- autoturism	- IS.99.KSB – Morarasu Ionel (0723332829)
- autoutilitara	- IS.35.APA – Morosanu Florin (0721885705)
- autobasculanta	- IS.23.RJA – Botez Mitrel
- buldoexcavator cu picon	- IS.0394 - Nichita Ioan (0740913361)
- autocuratitor Mercedes	- IS.49.RJA – Ungvart Mihai (0722632697)

09.04.2007 orele 07.00 – 15.30

- autoturism	- IS.34.WXH – Condurache Gabriel (0722/623875)
- autoutilitara	- IS.10.APA – Cirlan Vasile(0748347527)
- autobasculanta	- IS.22.RJA – Sirghie C-tin
- buldoexcavator cu picon	- IS.0394 -- Catrinescu Valeriu (0746/999240)
- autocuratitor Mercedes	- IS.59.RJA – Fedeles C-tin (0722629746)

E-mail: ionica.pislariu@raiaciasi.ro,
Interior: 107; Tel/fax: 234331
Cod Compartiment Tehnic ATA 186

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

BIROUL DISPECERAT CENTRAL

Regia Autonoma Judeteana Apa Canal Iasi

BIROUL DISPECERAT CENTRAL

Personal de tura 7-10.04.2007

Dispecer	Manevrant	Cond. Auto.
7.04 Rusu Gh.	Chiper Razvan	Soldan Radu
7/8.04 Popovici Dan	Pirtac D-tru	Botezatu Petru
8.04 Breniuc .M	Soltuz C-tin	Hrimiuc C-tin
8/9.04Rusu Gh.	Chiper Razvan	Soldan Radu
9.04 Iablonschi A.	Srainer Marius	Pavel Ilie
9-10.04Breniuc M.	Soltuz C-tin	Hrimiuc C-tin
10.04 Popovici Dan	Pirtac D-tru	Botezatu Petru

3.04.2007

Sef BDC
A.Rosu

Luni 09. 04 .2007

Autocurățitor Mercedes Benz IS.59.RJA

1. Fedeleş Constantin	şofer	F2C
2. Maftei Gheorghe	verificator canal	F2C
3. Ursache Vasile	verificator canal	F3C
4. Ms.Şuhan Aurel	Şef Formația 2 Canalizare	

Marți 10. 04 .2007

Autocurățitor Mercedes Benz IS.59.RJA

1. Fedeleş Constantin	şofer	F2C
2. Maftei Gheorghe	verificator canal	F2C
3. Ursache Vasile	verificator canal	F3C
4. Ing.Poiată Cristian	Şef Formația 5 Canalizare	

Ms.Gherman Adrian –Şef Formația F 4Canal (telefon 0720/550943) este consemnat la domiciliu pentru orice problemă ce poate apare la chesoanele pentru ape uzate.

Programul de lucru este intre orele 08.00 ÷ 16.00 .

Ing.Vasile Strilciuc

Şef Sectie Canalizare

Regia Autonomă Județeană Apă Canal Iaşi
Web: www.rajaciasi.ro; e-mail: strategie@rajaciasi.ro; media@rajaciasi.ro

Scanned with OKEN Scanner

NIRC: J-22-1-91; COD SIRUES: 543040; CUI: 1959768 AF: R; Cont ABN AMRO Bank Iași RO81ABNA2400264100189525; Cont Trezorerie: RO17TREZ4065069XXX002179

04 aprilie 2007

Aprobat,
DIRECTOR PRODUCȚIE
Ing.Neculai Luca

PROGRAMUL

serviciilor la Call Center pentru perioada

07.04.2007 ÷ 10.04.2007

Sâmbătă 07. 04 .2007

Autocurățitor Mercedes Benz IS.49.RJA

1. Ungvart Mihai	şofer	F3C
2. Lazăr Liviu	verificator canal	F3C
3. Jăscu Neculai	verificator canal	F2C
4. Ing.Strilciuc Vasile	Şef Secție Canalizare	

Duminică 08. 04 .2007

Autocurățitor Mercedes Benz IS.49.RJA

1. Ungvart Mihai	şofer	F3C
2. Lazăr Liviu	verificator canal	F3C
3. Jăscu Neculai	verificator canal	F2C
4. Ing.Matei Codrin	Şef Formația 3 Canalizare	

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEȚEANĂ
APA CANAL IAȘI

DIRECTOR PRODUCȚIE
ing. N. Luca

RAJAC IAȘI
04 -04- 2007

ECHIPE INTERVENȚIE

SECȚIA DISTRIBUȚIE

07- 08.04.2007

ms. Liță T.

- Zvorişteanu M.
- Epure C.
- Marcu C.
- Tănasă C.
- Durnea C.

09-10.04.2007

ing. Colotin G.

- Cazacu D.
- Iordache C.
- Stângaciu G.
- Aştefănoae M.
- Corduneanu C.

ŞEF SECȚIE DISTRIBUȚIE
Ing. I. Apetroi

Scanned with OKEN Scanner

✓ **Conţine numai informaţii sigure, corecte, de încredere**

Vreţi să fiţi la curent cu ultimele modificări legislative? Au avut loc schimbări semnificative într-unul dintre domeniile dvs. de interes? Vreţi să ştiţi exact în ce constau acestea şi ce implicaţii au asupra activităţii dvs.? Intraţi în portal şi veţi avea acces complet la numeroase exemple, sfaturi şi recomandări din partea experţilor. Astfel, veţi şti din prima zi cum se aplică noua lege. Clar şi fără echivoc.

•

Dacă v-aţi convins de utilitatea portalului şi doriţi să aveţi acces la absolut toate informaţiile (baza de date legislativă, comentariile experţilor, întrebări şi răspunsuri, consultanţă gratuită) trebuie să vă abonaţi. Din nou, este foarte simplu. Apăsaţi pe butonul **Inregistrare Membri** din prima pagină a portalului şi sunteţi ghidat pas cu pas, sau trimiteţi formularul de abonament de mai jos prin fax la **205.57.30**.

IMPORTANT! Dacă sunteţi deja abonat la cel puţin una dintre lucrările *Consilier - Raporturile de muncă, Asigurări sociale* sau *Managementul resurselor umane,* **beneficiaţi din start de o REDUCERE de peste 67%: pentru dvs., preţul abonamentului (pentru acces nelimitat în portal timp de un an) este de numai 22 RON+TVA / lună, adică 314.16 RON / an (TVA inclus)**

FORMULAR DE ABONAMENT

❑ DA, doresc să devin abonat la portalul www.LegislatiaMuncii.ro şi să beneficiez **timp de un an** de toate avantajele menţionate anterior; trebuie doar să achit contravaloarea sa: **264 RON + TVA = 314,16 RON** (sunt abonat la *Consilier* ❑ *Raporturile de muncă* ❑ *Asigurări sociale* ❑ *Managementul resurselor umane).*

❑ DA, doresc să devin abonat la portalul www.LegislatiaMuncii.ro şi să beneficiez de toate avantajele menţionate anterior dar nu sunt abonat la nici una dintre lucrările de mai sus; preţul abonamentului pe 1 an este în acest caz **942,48** RON cu TVA inclus (66 RON + TVA / lună).

(Dacă doriţi un abonament pe 3 luni sau pe 6 luni, vă puteţi abona on-line, în cadrul portalului **www.LegislatiaMuncii.ro**, secţiunea **Abonament** sau la **tel. 021/209.45.45.**)

Firma _____ Dom. activ. _____ CUI _____

Nume _____ Prenume _____

Funcţie _____ Localitate _____

Str. _____ Nr. _____ Bl. _____ Sc. ___ Ap. _____ Sector _____

Cod _____ Jud. _____

Tel. _____ Fax _____ E-mail _____

Cod ofertă: 484506 Cod client: C286317 PLMFMHOS4606

Plata abonamentului se poate face în contul RENTROP & STRATON nr. RO27 RNCB 0081 0104 1108 0001, BCR Suc. Izvor (sau RO03 TREZ 7055069XXX002226, Trezoreria sector 5, pt. instituţii publice).

Am achitat suma de _____ RON, prin: ❑ Mandat poştal / ❑ Ordin de plată nr. _____ din _____

Pentru facturare, plătitorul este: ❑ firmă / ❑ persoană fizică.

Semnând acest cupon sunt de acord ca datele mele să fie prelucrate şi să intre în baza de date a Rentrop & Straton, care le va utiliza pentru a-mi trimite corespondenţă şi pentru a realiza statistici în conformitate cu Legea nr. 677/2001. Dacă nu voi mai dori ca datele mele să figureze în baza dvs. de date, vă voi expedia o solicitare scrisă la Ghişeul extem 3 – OP 39, sector 3, Bucureşti

Această ofertă este valabilă până la data de 25 noiembrie. Pentru a beneficia de toate avantajele ofertei, completaţi formularul de mai sus şi expediaţi-l chiar azi – **prin fax, la numărul: (021) 205.57.30.**
Telefon Serviciul Clienţi: (021) 209.45.45. E-mail: legislatiamuncii@rs.ro.

Scanned with OKEN Scanner

RENTROP & STRATON
Grup de Consultanță în Afaceri

Portal
www.LegislatiaMuncii.ro

Bdul Națiunile Unite nr. 4, sector 5, București; Tel.: (021) 209.45.45; Fax: (021) 205.57.30; E-mail: info@rs.ro; Web: www.rs.ro

1

Către: RAJAC IASI -
În atenția: Dlui Director Personal-Salarizare,

Serv. R. Umane
28.11.06

R.A.J.A.C. - IAȘI
28 -11- 2006
Nr. înreg. 26731

Relațiile de muncă sunt din ce în ce mai complexe?
Legislația se schimbă prea des?
Timpul dvs. pare din ce în ce mai scurt?

Relaxați-vă! www.LegislatiaMuncii.ro vă oferă soluții:

✓ Legislație completă și actuală

Bază de date cu peste 5000 de acte normative. Are un motor propriu de căutare și opțiuni de căutare avansată. Găsiți instantaneu orice text de lege care vă interesează. Textele sunt prezentate în formă actualizată (așa cum ar arăta ele dacă ar fi republicate azi).

✓ Sfaturi și recomandări din partea experților

În comentariile lor veți găsi răspuns la urmatoarele întrebări:

- **Ce trebuie să conțină fisa postului + Care este scopul ei**
- **Cum puteți motiva financiar angajații fară a plăți taxe și impozite usturatoare**
- **Care sunt clauzele obligatorii într-un contract individual de muncă**
- **De ce trebuie sa întocmiți Regulamentul Intern**
- **Cum procedați dacă un salariat solicită concediu pentru creșterea copilului**
- **Ce sume datorați către bugetul statului sub formă de: CAS, CASS, CCIAS**
- **Cum se calculează indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă**
- **Cum pot fi motivați angajații, altfel decât prin recompense materiale**
- **Unde puteți găsi angajatul de care aveți nevoie**

✓ Formulare, modele, exemple

Selectați, printați și gata! Munca dvs. s-a simplificat cu viteza unui clic.

- **Model cadru pentru fișa postului**
- **Model de Regulament Intern**
- **Model de contract individual de muncă**
- **Model de Stat de plată**
- **Model de decizie de concediere**
- **Formular de evaluare a performanțelor**
- **Formular de selecție a candidaților**

✓ Consultanță gratuită

Dvs. întrebați, expertul vă răspunde... prin e-mail în maxium 24 de ore

Scanned with OKEN Scanner

Holleman Bucharest Special Transport Srl Cod Unic de Identificare R 9827290 COMPARTIMENT RESURSE UMANE	**Procedura Operațională referitoare la managementul procesului** **COMPETENȚĂ, CONȘTIENTIZARE, INSTRUIRE** © 2006 HOLLEMAN	Cod PO 02 (6.2.2) Exemplar nr. 0 Ediția nr. 1 Revizia 00/10.01.2006 Pagina 9 din 5

	Elaborat	Verificat	Aprobat
Nume			
Funcție	R.M.C.	Director General	Director General
Dată			
Semnătură			

REVIZUIRI DOCUMENT

Nr. crt.	Data	Descriere	Referința	
			Paragraf	Pagina

1. SCOP

Procedura documentează modul în care **S.C. HOLLEMAN BUCHAREST SPECIAL TRANSPORT S.R.L.** realizează:

- managementul procesului de asigurare a competenței, conștientizării și instruirii, astfel încât să se asigure că fiecare angajat dispune de competența necesară îndeplinirii atribuțiilor sale;
- asigurarea competenței din punct de vedere al studiilor, instruirii, abilităților și experienței întregului personal;
- asigurarea că și acest proces contribuie la creșterea satisfacției clientului intern/ extern prin îmbunătățirea eficacității modului de lucru.

Indicatori de performanță

- > 80 % calificative B+FB la evaluarea cursurilor/ cursanților.

2. DOMENIU DE APLICARE

- Procese: toate procesele care alcătuiesc SMC;
- Compartimente funcționale: toate;
- Produse: servicii din domeniul de aplicare al SMC;
- Funcții: toate.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ. DATE DE INTRARE

Datele de intrare în acest proces sunt documentate în:

SR EN ISO 9001:2001, Sisteme de management al calității. CERINȚE, Cap. 6.2.2;

RI;

Manualul de Management al Calitatii – MC-01, cap. 6;

Fișe post.

Utilizatorii au responsabilitatea de a se asigura că folosesc edițiile în vigoare ale documentelor.

4. DEFINIȚII ȘI PRESCURTĂRI

Pentru scopurile acestei proceduri se aplică **definiții** din

SR EN ISO 9000:2001 Sisteme de management al calității - Definiții și vocabular.

Scanned with OKEN Scanner

REGIA AUTONOMĂ JUDEȚEANĂ
APĂ - CANAL IAȘI
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
Ședința lunii decembrie 2005
Punctul nr.10

Re: Analiza oportunității menținerii în administrarea R.A.J.A.C. Iași a stadionului "Emil Alexandrescu" Iași

HOTĂRÂREA NR. 91/2005

Consiliul de administrație al R.A.J.A.C Iași numit prin hotărârea nr. 167/2003 a Consiliului Județean Iași completată prin dispoziție Președintelui C.J.Iași nr. 21/2005, nr. 667/2005, 675/2005 și 676/2005.

Ținând cont de prevederile Legii nr. 15/1990 și ale Regulamentului propriu de organizare și funcționare, ediția 2003;

Având în vedere hotărîrile Primăriei Municipiului Iași și respectiv a Consiliului Județean Iași de preluare de către RAJAC Iași în administrare a stadionului "Emil Alexandrescu".

Având în vedere volumul cheltuielilor înregistrate cu administrarea stadionului "Emil Alexandrescu" Iași pe anul 2005;

emite următoarea hotărâre:

Art.1 Se aprobă înaintarea unor demersuri către Consiliul Județean Iași și Primăria Municipiului Iași în vederea retragerii administrării de către R.A.J.A.C. Iași a stadionului "Emil Alexandrescu" Iași și preluării acestuia de către alte firme/organisme abilitate să gestioneze în mod profesionist și eficient această activitate.

Art.2 Câte un exemplar din prezenta hotărâre va fi înaintat direcției economice și compartimentelor investiții interne și AQ/CQ .

Dată astăzi, 21.12.2005

PREȘEDINTE
Dr. ing. Ion Toma

Scanned with OKEN Scanner